



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**

**CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**TEMA:**

PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA ASOCIACIÓN “EMPREENDEDORES 21 DE ABRIL” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2017.

**AUTOR:**


**JUAN DAVID MENDOZA VIZUETE**

Riobamba –Ecuador

2019

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor **JUAN DAVID MENDOZA VIZUETE**, quien ha cumplido con las normas de investigación científicas y una vez analizado el contenido se autoriza su presentación.



---

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, PHD.

**DIRECTOR TRIBUNAL**



---

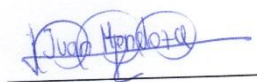
Ing. María Elena Espín Oleas, PHD.

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Juan David Mendoza Vizuite, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi entera autoría y que los resultados de mismo son totalmente auténticos y originales. Todas las fuentes de consulta utilizadas en la realización de este trabajo están debidamente citadas y referenciadas.

Riobamba, 15 de mayo de 2019.



Juan David Mendoza Vizuite

C.I. 060442058-8

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo de investigación en primer lugar a Dios y a la Virgen María, ejes espirituales de mi vida, a las representantes de mi hogar Ana, Lucia, Margoth y Rossana que con su modelo, educación y apoyo me han educado con amor durante las diferentes fases de mi vida y espero continúen haciéndolo por muchos años más, a mis hermanas Ana, Angélica, María José y mi sobrina Krizia quienes son parte especial de mi día a día y lo serán hasta el fin de mi existencia.

A mis amigos y amigas con quienes he compartido distintas etapas de este camino llamado vida en especial aquellas personas que están presentes a pesar del tiempo y distancia, los quiero y aprecio con todo mi corazón.

*Juan David Mendoza Vizquete*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a la Virgen María que mediante sus bendiciones me han permitido llegar hasta este momento de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por su magnífica contribución a mi formación humana y profesional.

A la planta docente quienes han compartido sus experiencias y conocimientos en las diferentes facultades, escuelas y centros: Facultad de Administración de Empresas, carrera de Ingeniería en Finanzas, Centro de Idiomas entre otros; en especial al Ing. Stalin Arguello y la Ing. María Elena Espín, pilares fundamentales para la elaboración y presentación del presente trabajo, tienen mi entera gratitud, admiración y aprecio.

A toda mi familia, amigos, amigas, compañeros y personas en general que, con palabras de aliento, sonrisas, críticas y acciones en beneficio de mi persona, han ayudado a mejorar todos los componentes que conforman mi vida personal y profesional, muchas gracias por todo.

*Juan David Mendoza Vizquete*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....	2
1.1. Planteamiento del problema .....	2
1.1.1. Formulación del problema .....	4
1.1.2. Delimitación del problema .....	4
1.1.2.1. Delimitación espacial .....	4
1.1.2.2. Delimitación temporal .....	5
1.2. Justificación .....	5
1.3. Objetivos .....	6
1.3.1. Objetivo general .....	6
1.3.2. Objetivos específicos .....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. Antecedentes del estudio .....	7
2.2. Fundamentación teórica .....	8
2.2.1. Planificación financiera .....	8
2.2.1.1. Finalidad del plan financiero .....	9
2.2.1.2. Objetivo del plan financiero .....	9
2.2.1.3. Importancia del plan financiero .....	10
2.2.1.4. Proceso de la planeación financiera .....	10
2.2.1.5. Metodología de la planificación financiera .....	11
2.2.2. Presupuesto .....	11
2.2.2.1. Elementos principales del presupuesto .....	12
2.2.2.2. Objetivos del presupuesto .....	12
2.2.2.3. Importancia de los presupuestos .....	12
2.2.2.4. Ventajas del presupuesto .....	13
2.2.2.5. Desventajas del presupuesto .....	13
2.2.2.6. Limitaciones de los presupuestos .....	14
2.2.3. Análisis financiero .....	14
2.2.3.1. Características del análisis financiero .....	15
2.2.3.2. Objetivos del análisis financiero .....	15

2.2.3.3. Métodos de análisis financiero .....	16
2.2.3.3.1. Análisis vertical .....	16
2.2.3.3.2. Análisis horizontal .....	16
2.2.3.4. Las razones financieras .....	17
2.2.3.5. Clasificación de las razones o indicadores .....	17
2.2.3.6. Los estados financieros .....	18
2.2.3.7. Estados financieros básicos .....	18
2.2.4. Rentabilidad .....	18
2.2.5. Análisis FODA .....	19
2.2.6. Matriz de evaluación de factores internos .....	19
2.2.7. Matriz de evaluación de factores externos .....	19
2.2.8. Matriz FODA .....	20
2.2.9. La estrategia .....	20
2.2.9.1. Tipos de estrategias .....	20
2.2.10. Cuadro de mando integral .....	21
2.3. Idea a defender .....	21
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>22</b>
3.1. Modalidad de la investigación .....	22
3.2. Tipo de investigación .....	22
3.2.1. Investigación descriptiva .....	22
3.2.2. Investigación documental .....	23
3.2.3. Investigación de campo .....	23
3.3. Población y muestra .....	23
3.3.1. Población .....	23
3.3.2. Muestra .....	24
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos .....	24
3.4.1. Métodos .....	24
3.4.1.1. Método científico .....	24
3.4.1.2. Método deductivo .....	25
3.4.1.3. Método descriptivo .....	25
3.4.1.4. Método analítico .....	25
3.4.1.5. Método sintético .....	25
3.4.2. Técnicas .....	26
3.4.2.1. La entrevista .....	26
3.4.2.2. La encuesta .....	26
3.4.3. Instrumentos .....	26

3.4.3.1. Cuestionario .....	26
3.4.3.2. Guía de entrevistas .....	26
<b>3.5. Resultados.</b> .....	27
3.5.1. Sexo de los asociados.....	27
3.5.2. Edad de los asociados .....	28
3.5.3. Nivel de Estudios .....	29
3.5.4. Estado actual de la organización .....	30
3.5.5. Planificación y socialización .....	31
3.5.6. Administración de recursos .....	32
3.5.7. Control.....	33
3.5.8. Gestión de recursos.....	34
3.5.9. Prevención y proyección de finanzas .....	35
3.5.10. Misión y visión .....	36
3.5.12. Estrategias de la organización .....	40
3.5.13. Enumerar.....	43
3.5.14. Control y prevención de las finanzas .....	47
<b>3.6. Ficha técnica de entrevista</b> .....	49
3.6.1. Entrevista presidente Asociación “Emprendedores 21 de abril” .....	50
3.6.2. Entrevista administrador Asociación “Emprendedores 21 de abril” .....	52
3.6.3. Entrevista a expertos. ....	55
<b>3.7. Análisis financiero</b> .....	57
3.7.2. Análisis horizontal.....	66
3.7.3. Indicadores financieros .....	70
3.7.3.1. Indicadores de liquidez.....	70
3.7.3.2. Indicadores de endeudamiento .....	71
3.7.3.3. Indicadores de rentabilidad.....	72
3.7.3.4. Indicadores de actividad .....	73
3.7.4. Discusión .....	74
<b>3.8. Verificación de la idea a defender</b> .....	75
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO</b> .....	77
<b>4.1. Introducción</b> .....	77
<b>4.2. Plan financiero</b> .....	78
4.2.1. Proceso del plan financiero .....	78
4.2.2. Antecedentes de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”. .....	79
4.2.3. Estructura organizacional.....	82
4.2.4. Análisis FODA .....	83



<b>4.2.5. Matriz de evaluación de factores internos.....</b>	<b>85</b>
<b>4.2.6. Matriz de evaluación de factores externos .....</b>	<b>86</b>
<b>4.2.7. Matriz FODA.....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.8. Estrategias .....</b>	<b>88</b>
4.2.8.1. Estrategias de operación .....	89
4.2.8.1.1. Estrategias de comercialización .....	89
4.2.8.1.2. Estrategias de administración .....	90
4.2.8.1.3. Estrategias financieras .....	91
4.2.8.1.4. Estrategias de producción. ....	92
<b>4.2.9. Revisión del proceso productivo .....</b>	<b>94</b>
4.2.9.1. Información general .....	94
4.2.9.2. Diagrama de flujo de producción. ....	95
<b>4.2.10. Cuadro de mando integral.....</b>	<b>96</b>
4.2.10.1. Diseño .....	96
<b>4.2.11. Estudio financiero .....</b>	<b>101</b>
4.2.11.1. Inversión.....	101
4.2.11.2. Financiamiento.....	102
4.2.11.3. Pronóstico de ingresos .....	103
4.2.11.4. Pronóstico de egresos.....	104
4.2.11.4.1. Pronóstico de compras.....	104
4.2.11.4.2. Pronóstico de gastos.....	106
4.2.11.5. Flujo de efectivo .....	108
4.2.11.6. Valor actual neto .....	109
4.2.11.7. Tasa interna de retorno .....	110
4.2.11.8. Beneficio costo (B/C).....	111
4.2.11.9. Punto de equilibrio .....	112
4.2.11.10. Periodo de retorno de la inversión .....	114
4.2.11.11. Estados financieros proforma.....	115
4.2.11.11.1. Estado de situación financiera proyectado .....	115
4.2.11.11.2. Estado de resultados proyectado .....	116
4.2.11.12. Razones financieras.....	116
4.2.11.12.1. Indicadores de liquidez.....	116
4.2.11.12.2. Indicadores de endeudamiento .....	117
4.2.11.12.3. Indicadores de actividad.....	117
4.2.11.12.4. Indicadores de rentabilidad.....	118
<b>4.2.12. Cronograma de implantación de estrategias .....</b>	<b>119</b>

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>121</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b> Lista de asociados .....	24
<b>Tabla 2-3:</b> Sexo de los asociados.....	27
<b>Tabla 3-3:</b> Edad de los asociados.....	28
<b>Tabla 4-3:</b> Nivel de estudios.....	29
<b>Tabla 5-3:</b> Estado actual de la organización .....	30
<b>Tabla 6-3:</b> Planificación y socialización.....	31
<b>Tabla 7-3:</b> Administración de recursos.....	32
<b>Tabla 8-3:</b> Control.....	33
<b>Tabla 9-3:</b> Gestión de recursos .....	34
<b>Tabla 10-3:</b> Prevención y proyección de finanzas .....	35
<b>Tabla 11-3:</b> Misión y visión .....	36
<b>Tabla 12-3:</b> Objetivos de la organización.....	37
<b>Tabla 13-3:</b> Enumere un objetivo .....	38
<b>Tabla 14-3:</b> Estrategias de la organización .....	40
<b>Tabla 15-3:</b> Enumere una estrategia .....	41
<b>Tabla 16-3:</b> 1 Fortaleza .....	43
<b>Tabla 17-3:</b> 1 Oportunidad .....	44
<b>Tabla 18-3:</b> 1 Debilidad .....	45
<b>Tabla 19-3:</b> 1 Amenaza .....	46
<b>Tabla 20-3:</b> Control y prevención de las finanzas.....	47
<b>Tabla 21-3:</b> Mejora del estado actual de la asociación .....	48
<b>Tabla 22-3:</b> Entrevista presidente .....	50
<b>Tabla 23-3:</b> Entrevista administrador .....	52
<b>Tabla 24-3:</b> Entrevista a expertos .....	55
<b>Tabla 25-3:</b> Estado de situación financiera 2015.....	57
<b>Tabla 26-3:</b> Estado de resultados 2015.....	57
<b>Tabla 27-3:</b> Estado de situación financiera 2016.....	58
<b>Tabla 28-3:</b> Estado de resultados 2016.....	59
<b>Tabla 29-3:</b> Análisis vertical balance general 2015 .....	60
<b>Tabla 30-3:</b> Resumen análisis vertical 2015.....	61
<b>Tabla 31-3:</b> Análisis vertical estado resultados 2015.....	62
<b>Tabla 32-3:</b> Análisis vertical balance general 2016.....	63
<b>Tabla 33-3:</b> Resumen análisis vertical 2016 .....	64
<b>Tabla 34-3:</b> Análisis vertical estado resultados 2016 .....	65
<b>Tabla 35-3:</b> Análisis horizontal balance general.....	67

<b>Tabla 36-3:</b> Resumen análisis horizontal.....	68
<b>Tabla 37-3:</b> Análisis horizontal estado de resultados.....	69
<b>Tabla 38-3:</b> Indicadores de liquidez .....	70
<b>Tabla 39-3:</b> Indicadores de endeudamiento .....	71
<b>Tabla 40-3:</b> Indicadores de rentabilidad .....	72
<b>Tabla 41-3:</b> Indicadores de actividad.....	73
<b>Tabla 1-4:</b> Identificación de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” .....	80
<b>Tabla 2-4:</b> Análisis FODA .....	84
<b>Tabla 3-4:</b> Matriz de evaluación de factores internos .....	85
<b>Tabla 4-4:</b> Matriz de evaluación de factores externos .....	86
<b>Tabla 5-4:</b> Matriz FODA.....	88
<b>Tabla 6-4:</b> Estrategias de comercialización .....	89
<b>Tabla 7-4:</b> Estrategias administrativas.....	91
<b>Tabla 8-4:</b> Estrategias financieras .....	91
<b>Tabla 9-4:</b> Estrategias de producción. ....	92
<b>Tabla 10-4:</b> Información general de producción.....	94
<b>Tabla 11-4:</b> Cuadro de mando integral .....	97
<b>Tabla 12-4:</b> Maquinaria y equipos.....	101
<b>Tabla 13-4:</b> Útiles y accesorios .....	101
<b>Tabla 14-4:</b> Equipo de computación .....	102
<b>Tabla 15-4:</b> Instalaciones .....	102
<b>Tabla 16-4:</b> Inversiones.....	102
<b>Tabla 17-4:</b> Condiciones de crédito.....	103
<b>Tabla 18-4:</b> Tabla de amortización.....	103
<b>Tabla 19-4:</b> Pronóstico de ventas totales .....	104
<b>Tabla 20-4:</b> Pronóstico de cuentas por cobrar.....	104
<b>Tabla 21-4:</b> Determinación de cantidad de materia prima .....	105
<b>Tabla 22-4:</b> Compra materia prima directa.....	105
<b>Tabla 23-4:</b> Compra materia prima indirecta.....	105
<b>Tabla 24-4:</b> Pronóstico de compras .....	106
<b>Tabla 25-4:</b> Cálculo proyección de gastos.....	106
<b>Tabla 26-4:</b> Gastos varios.....	107
<b>Tabla 27-4:</b> Gastos proyectados .....	107
<b>Tabla 28-4:</b> Determinación gastos de implantación de estrategias .....	107
<b>Tabla 29-4:</b> Gastos de implantación de estrategias .....	108
<b>Tabla 30-4:</b> Flujo de efectivo .....	109
<b>Tabla 31-4:</b> Valor actual neto .....	110

<b>Tabla 32-4:</b> Tasa interna de retorno .....	111
<b>Tabla 33-4:</b> Beneficio / Costo .....	111
<b>Tabla 34-4:</b> Cálculo del punto de equilibrio .....	113
<b>Tabla 35-4:</b> Punto de equilibrio.....	113
<b>Tabla 36-4:</b> Periodo de retorno de la inversión .....	114
<b>Tabla 37-4:</b> Estado de situación financiera proyectado .....	115
<b>Tabla 38-4:</b> Estado de resultados proyectado .....	116
<b>Tabla 39-4:</b> Razones de liquidez .....	116
<b>Tabla 40-4:</b> Razones de endeudamiento.....	117
<b>Tabla 41-4:</b> Razones de actividad .....	117
<b>Tabla 42-4:</b> Razones de rentabilidad .....	118
<b>Tabla 43-4:</b> Cronograma de implantación de estrategias .....	119

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b> Sexo de los asociados .....	27
<b>Gráfico 2-3:</b> Edad de los asociados .....	28
<b>Gráfico 3-3:</b> Nivel de estudios .....	29
<b>Gráfico 4-3:</b> Estado actual de la organización .....	30
<b>Gráfico 5-3:</b> Planificación y socialización.....	31
<b>Gráfico 6-3:</b> Administración de recursos.....	32
<b>Gráfico 7-3:</b> Control .....	33
<b>Gráfico 8-3:</b> Gestión de recursos .....	34
<b>Gráfico 9-3:</b> Prevención y proyección de finanzas .....	35
<b>Gráfico 10-3:</b> Misión y visión .....	36
<b>Gráfico 11-3:</b> Objetivos de la organización.....	37
<b>Gráfico 12-3:</b> Enumere un objetivo .....	39
<b>Gráfico 13-3:</b> Estrategias de la organización.....	40
<b>Gráfico 14-3:</b> Enumere una estrategia .....	42
<b>Gráfico 15-3:</b> 1 Fortaleza .....	43
<b>Gráfico 16-3:</b> 1 Oportunidad .....	44
<b>Gráfico 17-3:</b> 1 Debilidad .....	45
<b>Gráfico 18-3:</b> 1 Amenaza .....	46
<b>Gráfico 19-3:</b> Control y prevención de las finanzas.....	47
<b>Gráfico 20-3:</b> Mejora del estado actual de la asociación .....	48
<b>Gráfico 1-4:</b> Proceso del plan financiero .....	78
<b>Gráfico 2-4:</b> Organigrama estructural .....	83
<b>Gráfico 3-4:</b> Diagrama de flujo de producción. ....	95

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo A :** Registro Único de Contribuyentes (RUC)

**Anexo B:** Certificado de autorización de funcionamiento

**Anexo C:** Certificado de existencia legal

**Anexo D:** Condiciones y simulador de crédito

**Anexo E:** Encuesta miembros de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”

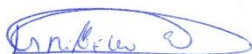
**Anexo F:** Entrevista directivos de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”

**Anexo G:** Entrevista a expertos

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad realizar una “Planificación financiera y determinar su incidencia en la rentabilidad de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017”. Para llevar a cabo este trabajo se empleó encuestas dirigidas a los miembros, entrevistas realizadas a la presidenta, administradora de la asociación, así como la opinión de expertos, análisis a los estados contables para conocer la situación actual y la posición financiera y económica, que fue vital para determinar la participación de las cuentas y realizar las proyecciones dentro de los años que plantea el trabajo. Como resultados se encontró que la organización tiene cambios importantes en la situación financiera en los periodos estudiados, no realiza una prevención y control de las finanzas y que no se elabora una planificación de manera técnica. Posteriormente se aplicó una matriz FODA que fue eje central para el diseño de estrategias, la más relevante es aprovechar el financiamiento externo para mejorar la maquinaria e instalaciones, un cuadro de mando integral y un cronograma de implantación de estrategias como herramientas de control, y un estudio financiero que determina las inversiones a realizar y los resultados que conllevan las mismas. Se obtuvo que el plan financiero propuesto determina que las inversiones y estrategias a aplicarse dentro de la organización tendrán un impacto positivo donde se obtendrá un incremento en la rentabilidad durante los años proyectados, se recomienda aplicar la presente investigación con la finalidad de aumentar los rendimientos y consolidar a la organización.

**Palabras claves:** < CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS >  
<PLANIFICACIÓN FINANCIERA> <ANÁLISIS FINANCIERO> <ADMINISTRACIÓN FINANCIERA > <ESTUDIO FINANCIERO> <RIOBAMBA (CANTÓN)>



---

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, PHD.  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**



## **ABSTRACT**

This research project aims to conduct a "Financial Planning and determine its impact on the profitability of “Emprendedores 21 de Abril ”Association of the city of Riobamba, province of Chimborazo, 2017 ".To do this work surveys were directed to the members, interviews conducted to the president, association manager, as well as the opinion of experts, analysis of the financial statements to know the current situation and the financial and economic position, which it was vital to determine the account participation and make the projections within the years proposed by the work. As a result, it was found that the organization has significant changes in the financial situation during the periods studied, it doesn't perform a prevention and control of finances and the planning is not prepared in a technical way. Subsequently, a SWOT matrix was applied, which was the central axis for the design of strategies, the most relevant is to take advantage of the external financing to improve machinery and facilities, a balanced scorecard and a timetable for implementing strategies such as control tools, and a financial study that determines the investments to be made and the results they entail. It was obtained that the proposed financial plan determines that the investments and strategies to be applied within the organization will have a positive impact where an increase in profitability will be obtained during the projected years, it is recommended to apply the present investigation in order to increase yields and consolidate the organization.

**Key Words:** < ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES > <FINANCIAL PLANNING> <FINANCIAL ANALYSIS> < FINANCIAL MANAGEMENT > <FINANCIAL STUDY> <RIOBAMBA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

La planificación financiera nos permite realizar un análisis de la actividad empresarial actual e indica la manera más adecuada para alcanzar los fines planteados, de la misma forma determina las necesidades presentes y futuras y la manera de solventarlas mediante proyecciones de ingresos y egresos. Son por estos motivos que el presente proyecto de investigación tiene como objetivo realizar una planificación financiera para la Asociación “Emprendedores 21 de abril” y determinar su impacto en la rentabilidad, se pretende resolver el problema de inexistencia de una herramienta de planificación, de esta manera el presente estudio pretende alcanzar la consolidación de la organización.

El presente proyecto de investigación cumple con los lineamientos de forma vigente, conformado de los siguientes capítulos:

Capítulo I, se determina el planteamiento del problema con su formulación y determinación, la justificación y los objetivos tanto general como específicos que se desean alcanzar.

Capítulo II, se detalla los antecedentes de la investigación y la fundamentación teórica elaborado y publicado por autores varios.

Capítulo III, se desarrolla la modalidad de la investigación, los tipos de investigación, la población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos y los resultados obtenidos que son imperativos para la verificación de la idea a defender.

Capítulo IV, se encuentra el marco propositivo que es la formulación de la propuesta, en el cual se encuentra un análisis situacional mediante el FODA, el planteamiento de estrategias, un estudio financiero y el cronograma de aplicación de estrategias.

Se presenta también las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, con su respectiva bibliografía y anexos respectivos, que demuestren la realización de la investigación realizada.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Ecuador se caracteriza por favorecer el emprendimiento, pero el impacto de este no se evidencia en la economía y en la generación de empleo, porque muchas iniciativas no alcanzan a consolidarse. Además, se considera urgente en el país desarrolle emprendimientos de calidad, basados en distintos pilares como: innovación, talento humano, política y marco regulatorio, soporte, mercado, cultura y financiamiento.

El crecimiento sostenido de las actividades emprendedoras se puede atribuir a los distintos programas y políticas de apoyo al emprendimiento y productividad, impulsadas por instituciones públicas y privadas que se encuentran tanto dentro del territorio nacional como en el extranjero.

En consecuencia, se podría manifestar que la actividad emprendedora en el Ecuador se caracteriza principalmente por negocios nacientes que no han logrado transitar a una fase de productividad sostenida. Pese a que en la última década es evidente la firme acción del Estado de impulsar el emprendimiento e innovación, en la fase inicial los emprendedores desisten por falta de incentivos financieros, falta de continuidad a las acciones derivadas de las políticas públicas implementadas, competidores más fuertes, falta de innovación o por que encontraron nuevas oportunidades de trabajo. En términos generales, es necesario que el apoyo público o privado contemple cuatro componentes básicos: innovación, financiamiento, desarrollo de talento empresarial y talento laboral.

En nuestro país la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es la encargada de regular las acciones de diferentes sectores entre ellos el sector asociativo que comprende en la actualidad 10.000 asociaciones aproximadamente a nivel nacional suscritas legalmente en este organismo, asociaciones que han sido afectadas en los últimos años por la crisis económica que ha contraído a la economía del país, así también como la falta de consolidación de los emprendimientos y nuevas ideas de negocio.

La Asociación “Emprendedores 21 de abril” obtuvo su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial N°.951 de fecha 28 de diciembre del 2012 otorgado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, más tarde mediante resolución N° SEPS-ROEPS-2013-004742 de fecha de 19 de septiembre del 2013 pasa a ser supervisada y regulada por la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria, Resolución que autoriza su funcionamiento en base a los parámetros que exige la Ley y la Normatividad expedida para este tipo de emprendimientos.

Desde su creación, la asociación ha encontrado dificultades en temas de administración de recursos, rentabilidad, identificación de oportunidades de negocio y obtención de apalancamiento y financiamiento, además de contar con un perfil de poca confianza en los negocios.

Debido a la situación antes descrita, se han suscitado diversos problemas; uno de ellos se deriva de la ausencia de control y de un registro contable adecuado a las necesidades de la organización para la toma de decisiones oportunas y efectivas. Por otro lado, el incremento en la demanda de los productos ha implicado: estancamientos en algunas etapas de producción, atrasos en los tiempos de entregas, problemas en el abastecimiento de materias primas, problemas en el control de calidad, problemas con la determinación de los costos de producción y el margen de rentabilidad, así como ambiguas definiciones de roles dentro de la asociación.

Este emprendimiento al ser plasmado por un grupo de personas que no tuvo conocimientos técnicos empezó sus operaciones sin rumbo cierto, a más de la buena voluntad para el trabajo y la decisión de lograr su objetivo. En la actualidad no cuenta con una herramienta de planificación financiera que ayude a la regulación de las actividades, así también como la falta de proyección tanto a corto como a largo plazo.

Derivado de la inexistencia de una planificación adecuada la asociación ha tenido las siguientes dificultades:

1. Falta de evolución de la rentabilidad, ocasionando que la asociación no obtenga las ganancias deseadas;
2. Control inadecuado de los gastos debido a la falta de planificación, lo que deriva en baja rentabilidad;
3. Inadecuado manejo de las cuentas por cobrar de la empresa debido a un sistema ordenado de cobranzas, ocasionando problemas en los ingresos por ventas;
4. Inexistencia de una herramienta técnica que respalde las decisiones tomadas dentro de la asociación, resultante de la falta de planificación;

5. Inexistencia de elaboración de objetivos y estrategias financieras a corto y largo plazo, por lo que la asociación no tiene un camino a seguir para alcanzar lo que desean; y
6. Ausencia de evaluación y análisis de la situación financiera y económica de la gestión financiera, que le permita a la Administración en base de los resultados obtenidos tomar sabias y oportunas decisiones, que se repliquen en la consecución de los objetivos y metas predeterminadas.

#### ***1.1.1. Formulación del problema***

En base a los problemas detectados en el planteamiento de la problemática de la asociación, se formula el problema en los siguientes términos:

¿Cómo la planificación financiera incide en la rentabilidad de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, ¿año 2017?

#### ***1.1.2. Delimitación del problema***

La delimitación del problema de investigación se efectúa en cuanto al tiempo, el espacio y la teoría, para situar el problema en un contexto definido y homogéneo. De manera tal, que la delimitación del problema especifique en términos concretos las áreas de interés en la búsqueda y su alcance, así como la definición de las fronteras de espacio, tiempo y circunstancias de la investigación.

En estas circunstancias, la delimitación del problema de nuestra investigación se circunscribe a un ámbito: espacial y temporal.

##### ***1.1.2.1. Delimitación espacial***

La presente investigación se desarrollará en la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, ubicada en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Parroquia Velasco, en las calles Av. Antonio José de Sucre y Galo Plaza Lasso.

#### *1.1.2.2. Delimitación temporal*

Para el análisis y diagnóstico situacional se considera información de los años anteriores y para el trabajo de investigación se tomará en cuenta el inicio del trabajo en el año 2018.

### **1.2. Justificación**

El plan financiero es un documento que recoge toda la información cuantificada y desarrollada de cada plan de actuación dependiente de cada área de la empresa, es la herramienta más adecuada para estudiar la viabilidad de un nuevo modelo de negocio en varias etapas las cuales son: corto, mediano y largo plazo; no es necesario para organizaciones nuevas sino también para aquellas que quieren mantenerse y mejorar sus resultados.

La realización de este trabajo de investigación tiene su fundamentación en la necesidad de elaborar una herramienta que ayude a los asociados a establecer planes, objetivos y estrategias que permitan regular el proceder de la asociación así también como dar sustento técnico a las decisiones tomadas por la directiva.

Al generar información de la situación actual mediante el análisis de los resultados obtenidos en periodos anteriores, se puede formular una propuesta en la que se pueda mitigar la problemática actual, con el objetivo de superar problemas internos de administración y generar rentabilidad.

Así también permite posibilitar la sobrevivencia en sus ideas de negocio a través del tiempo mediante una estrategia de negocio que posibilite el crecimiento, sostenibilidad y sustentabilidad. Por lo que la realización de la planificación financiera es de vital importancia para la asociación.

Con la elaboración de la planificación financiera se puede obtener un camino por el cual la organización podrá cambiar la dirección que la organización lleva actualmente, teniendo en cuenta los recursos financieros y administrativos que necesitan para poder llevar sus operaciones con normalidad, determinar objetivos alcanzables y realistas, mejorar la administración actual de los directivos, concentrar los recursos en asuntos de real relevancia y sobre todo dar paso a un mejor control de las operaciones.

El plan financiero al final será el documento de importancia vital, ya que se indicará a donde va a ir la asociación y como se llegará, además de ser una herramienta a futuro para que las personas continúen el proceso de planificar por su propia cuenta para potenciar sus fortalezas y disminuir sus debilidades.

### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivo general***

Realizar la planificación financiera para determinar su incidencia en la rentabilidad de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017.

#### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- Establecer un diagnóstico de la situación actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”.
- Elaborar un análisis financiero en base a los estados financieros de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”.
- Proponer un Plan Financiero para la optimización de recursos administrativos y financieros de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del estudio**

Según (García & Imbaquingo, 2017), proponen dentro de la planificación financiera la elaboración de un análisis FODA, de donde se determinó la realidad que incide dentro de la organización y el análisis de los estados financieros, donde se analiza la posición económica y financiera, la planificación financiera estratégica dio paso a una propuesta donde se aprovechen los recursos y las oportunidades.(p xix)

En base a (Siguencia, 2015) señala que la planificación financiera es descrita como un buen hábito, la organización tiene que explorar las opciones de una adecuada planificación financiera con el fin de usar los recursos necesarios y esfuerzos para que generen bienestar en todos los implicados. (p xi)

Conforme a (Ramos & Tapia, 2017) comentan que al tener un problema con la rentabilidad se debe revisar el aspecto financiero de los últimos periodos, al elaborar una planificación financiera que está compuesta de varios presupuestos de egresos e ingresos se obtiene las ganancias juntamente con el óptimo manejo de los recursos de un periodo, además de tener en cuenta todo lo que necesita la organización para generar rendimientos.. (p xv)

Acorde a (Eugenio, 2013) dice que la planificación financiera y la incidencia en la rentabilidad se obtiene mediante la elaboración de un presupuesto que contiene todos los componentes que permiten determinar con eficiencia los rendimientos, comenta además que las organizaciones que no elaboran este tipo de planificación se enfrentan hasta el cese de actividades de la empresa. (xii)

Según (Arévalo, 2015) señala que la planificación financiera es una serie de pasos aplicados con el objetivo de determinar proyecciones en 3 áreas: costos, gastos y ventas, estados financieros los cuales son sustento de las decisiones y la determinación de objetivos considerando los recursos actuales y los necesarios para el óptimo funcionamiento de la organización. (vi)

Acorde a (Carrión, 2017) La planificación financiera es el camino para alcanzar los objetivos a través de la administración optima de los recursos y finanzas, realizar una pronosticación y ayudar con la toma de decisiones, de esta manera ayudando a progresar a la organización. (p 1).

Dentro de los trabajos de tesis de pregrado y maestría revisados, los más relevantes para el presente trabajo de investigación son los siguientes:



Tomando en cuenta el trabajo de investigación de pregrado de (Siguencia, 2015) hace hincapié en que la planificación financiera debe ser un constante trabajo en donde se base las actividades para llevar a cabo sus objetivos y generar rendimientos para los diferentes implicados, dejando sin efecto la incertidumbre del mercado y consolidando la organización.

El trabajo de investigación de pregrado de (Arévalo, 2015) concluye que en la planificación financiera se encarga de obtener instrumentos para la elección de decisiones y la determinación de los recursos necesarios para cumplir los objetivos, al seguir una metodología obtenemos proyecciones en las áreas de costos, gastos y ventas incluyendo los estados financieros proyectados donde se basan las decisiones y el accionar de la empresa.

Por último, el trabajo de investigación de maestría de (Carrión, 2017), determina la planificación financiera es vital para la consecución de los objetivos mediante la administración eficiente de todos los recursos a disposición y las decisiones a tomar, además estima que el pronóstico es un factor importante para ayudar a la situación actual de las organizaciones.

## **2.2. Fundamentación teórica**

### **2.2.1. Planificación financiera**

Por planificación financiera según (Ferraz, Roman, Crespo, & Galban, 2013) afirma que es toda información detallada de las actividades de la organización mostrado en los recursos financieros y en el estudio de sus necesidades, compone como el punto de arranque de la planificación financiera. (p. 42).

Según (Morales & Morales, 2014) La planeación financiera determina la forma de cómo alcanzar los fines, representa el origen de la actividad económica de la organización. Así mismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objetivo específico, que se establece en el accionar de la organización. (p. 17).

En adicción (Quintero Pedraza, 2009) dice que la planificación financiera es un procedimiento para proyectar la demanda de recursos, tomando como primer factor las opciones posibles para cumplir las metas, aplicando instrumentos financieros y matemáticos.

Existen muchas acepciones conceptuales de plan financiero, pero finalmente todos los autores coinciden que un plan financiero es un documento que permite conocer la información necesaria

para analizar, evaluar un proyecto y ponerlo en marcha, así como para buscar financiamiento de los inversionistas.

En este contexto se puede deducir que el plan financiero es un documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito. En este sentido, el plan de negocios presenta un análisis del mercado y establece el plan de acción que seguirá para alcanzar el conjunto de objetivos que se ha propuesto.

Como tal, el plan financiero tiene un uso interno, desde el punto de vista de gestión y planificación, y otro externo, como herramienta de promoción y comunicación de la idea del negocio, bien sea para venderla, o bien para obtener financiamiento.

En este sentido el plan financiero, sirve de brújula para el emprendedor, pues le permite tener un mejor entendimiento del negocio, al mismo tiempo que lo obliga a investigar, reflexionar y visualizar todos los factores, tanto internos como externos, que incidirán en la marcha del mismo. Del mismo modo, el plan financiero es un documento que se encuentra sujeto a constantes actualizaciones y reformas conforme con las dinámicas propias de la gestión empresarial.

#### *2.2.1.1. Finalidad del plan financiero*

(Ortega, 2008) manifiesta que el fin de un plan financiero es fijar los recursos indispensables para ejecutar una actividad económica, antes de llevarla a cabo. Cualquier plan financiero corresponde a si la idea es posible de aplicar, a la necesidad de financiamiento y al tiempo de adquirirla, al tipo de financiación que se adapte más a la realidad del proyecto y quien conviene más para que invierta. (p. 31).

La finalidad del plan financiero son los parámetros que se desea alcanzar al aplicar la herramienta de planificación financiera, se detalla la importancia de alcanzar los objetivos planteados y mejorar su rendimiento por medio de la anticipación de las necesidades financieras.

#### *2.2.1.2. Objetivo del plan financiero*

(Quintero Pedraza, 2009) El objetivo de la planificación financiera es mitigar el riesgo y beneficiarse de los recursos y las oportunidades financieras, delimitar con anticipación el efectivo requerido, para buscar su máximo rendimiento y la seguridad financiera.

El objetivo es el principal camino por el que se basa para la realización de la planeación financiera, el cual es el de buscar el mejor resultado para una inversión, tomando ventaja de los recursos disponibles. Entre los diversos objetivos que se plantean está en áreas de inversión, ventas, financiación y viabilidad del negocio.

#### *2.2.1.3. Importancia del plan financiero*

Para (Quintero Pedraza, 2009) la importancia del plan financiero es grande, ya que nos ayuda a definir todos los recursos necesarios, establecer los costos reales, la inversión inicial cuando el negocio inicia, la importancia de financiamiento del negocio: de la misma manera determinar los estados financieros a futuro, que serán una guía de los movimientos de la organización cuando inicie sus actividades y examinar los rendimientos económicos y financieros.

A partir de la información obtenida gracias al plan financiero, los accionistas o socios del negocio podrán saber cuál es la rentabilidad que podrían recibir por su dinero invertido y en qué momento podrán recuperar su inversión.

#### *2.2.1.4. Proceso de la planeación financiera*

Para (Quintero Pedraza, 2009) el proceso consiste en el planteamiento de objetivos, el análisis de la organización, tanto interno como externo, la determinación de las alternativas, la valoración de dichas alternativas de frente con los objetivos planteados, la designación de la alternativa más conveniente y la formulación de planes y presupuestos.

Según (Morales & Morales, 2014) se debe seguir lo siguiente: realizar la proyección de los estados financieros, establecer la necesidad de capital para un plan de 5 años, prever la disposición del capital, definir las acciones para las inversiones a realizar, implantar una serie de controles que establece la asignación de los recursos, plantear los procedimientos para ajustarse al plan y organizar un sistema de la gestión de la organización en base a resultados obtenidos. (p. 15).

Los autores hacen énfasis en la contemplación de un plan financiero que tiene que tener ciertos elementos la planeación, la operación, la comercialización, la producción, la administración y el resumen. Todas las contemplaciones son revisadas en la actividad de la empresa a fin de hacer los cambios oportunos en el plan financiero y en el día a día empresarial.

#### *2.2.1.5. Metodología de la planificación financiera*

Según (Ferraz, Roman, Crespo, & Galban, 2013) se basa en elaborar documentos que dan a conocer los movimientos que tiene base en una estrategia concreta y con el fin de evaluar de manera anticipada las decisiones definidas por la actividad empresarial.

La forma de planificar financieramente se basa en los estados que son presentados en base a la estrategia actual, las decisiones tendrán una razón más técnica conociendo el posible impacto de estas sobre la operación que tiene en la actualidad y también los rendimientos.

#### *2.2.2. Presupuesto*

Según (Rondon, 2001) el presupuesto es un documento expresado en términos monetarios de todas las acciones a ejecutar en la empresa, para cumplir las metas y es de utilidad como herramienta de planificación, coordinación y control de actividades. (p. 6)

Para (Burbano, 2005) el presupuesto es una proyección, de manera ordenada en las operaciones y los resultados a obtener por una empresa en un periodo específico. También recalca que el presupuesto se trata de una expresión cuantitativa de los objetivos que se plantea conseguir la organización, mediante la aplicación de estrategias. (p. 9).

Según (Lozano, 2009) es un plan a aplicar, encaminado a alcanzar una meta, la misma que son enunciadas en términos financieros, que tiene que ser alcanzados en un tiempo específico y en base a varias circunstancias pronosticadas. (p. 6).

En este contexto se lo puede definir al presupuesto como el punto de partida en la planeación y control de una gestión empresarial, donde se reflejan: objetivos, metas y programas que conducen a un desempeño de la misión corporativa y al logro de la visión institucional. En esencia, el presupuesto constituye un plan integrado y coordinado, expresado en términos financieros, de las operaciones de una egresa para un periodo determinado y cuya finalidad es alcanzar los objetivos establecidos por la alta gerencia.

El presupuesto en una idea general es la previsión de los ingresos y gastos de un ejercicio económico determinado, para poder planificar efectiva y eficazmente los recursos necesario para que la empresa pueda operar, evitando la incertidumbre, estos deben ser manejados en diferentes escenarios.

#### *2.2.2.1. Elementos principales del presupuesto*

Según (Fagilde, 2009) El presupuesto es un plan, tomando como base ese enunciado los elementos son: integrador porque se toma en consideración las áreas y funciones; coordinador que representa que los planes deben ser contruidos con la participación de todos los implicados; operaciones que se refiere a la determinación de los ingresos a alcanzar y los gastos a incurrir, que deben estar puntualizados y los recursos que representa que la organización tiene que determinar los recursos indispensables para las actividades, lo cual se consigue, con la planeación financiera. (p. 12).

Los presupuestos se consideran planes sobre los cuales el administrador trabaja sus decisiones, entre todos sus elementos: integrador, coordinador, operaciones, recursos; se tiene como los más importantes abarcar a toda la organización, coordinar todas sus funciones, revisar las operaciones realizadas e incluir todos los recursos existentes y que se necesita a futuro.

#### *2.2.2.2. Objetivos del presupuesto*

Según (Fagilde, 2009) los objetivos del presupuesto son: planear las acciones de la organización en un tiempo específico, controlar y evaluar los resultados cuantitativos y cualitativos, establecer responsabilidades en las áreas de la organización y coordinar los centros de costo que garanticen el caminar general de la empresa.

Lo que se desea alcanzar con el presupuesto es revisar y prever todas las actividades de la empresa en un tiempo específico, el cumplimiento de metas y determinar las responsabilidades a todas las personas y revisar los costos, para constatar las actividades de la empresa.

#### *2.2.2.3. Importancia de los presupuestos*

Según (Fagilde, 2009) la importancia que se determinaron son: los presupuestos son esenciales ya que ayudan a reducir el riesgo en las actividades de la organización, mediante ellos se conserva la operación de la empresa dentro de los parámetros, son útiles para la formulación y revisión de políticas y estrategias que van hacia lo que se desea conseguir y miden financieramente el plan de acción. (p. 14).

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo, se mantiene el plan de operaciones de la empresa, es mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa, cuantifican en términos financieros presupuesto, sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, inducen a los especialistas de

asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías y son medios de comunicación entre unidades.

#### *2.2.2.4. Ventajas del presupuesto*

(Fagilde, 2009) establece que un presupuesto brinda las siguientes ventajas:

Los implicados se enfocan en el logro de metas a través de las actividades que se establecieron; adoptan un estudio anticipado entre sus miembros antes de tomar una decisión; se revisan y modifican las políticas, ayuda a la planeación correcta de los costos y gastos, la administración de los recursos es más acertada y posibilita el control de todas las funciones y actividades de la organización. (pp. 15-16).

Las ventajas del presupuesto se consideran a: crear entre sus miembros el hábito de analizar y discutir los problemas, se replantean las políticas y los costos producción, se lleva a optimizar resultados, además de establecer costos promedios al final se da la vigilancia efectiva de cada una de las funciones. con el tiempo se crean los hábitos de que la organización revise todos los componentes estratégicos y de operación, evaluarlos y obtener las medidas a aplicar más acertadas.

#### *2.2.2.5. Desventajas del presupuesto*

Para (Fagilde, 2009) un presupuesto puede tener las siguientes desventajas:

La información proyectada es cuestión de quienes los establecieron, un presupuesto se delinea para que se utilice como ayuda a la administración y no para reemplazarla, la aplicación requiere de un periodo de tiempo y los resultados serán visibles en posteriores periodos. (p. 16).

Las desventajas del presupuesto por el contrario solo son determinados por las personas que elaboraron, las demás personas que revisen no conocerán los juicios utilizados en su elaboración, solo es realizada para la administración actual y se necesita tiempo para poder aplicarlos, los presupuestos requieren de experiencia en el personal que lo realizan para que sean los más apegados a la realidad.

#### 2.2.2.6. *Limitaciones de los presupuestos*

(Fagilde, 2009) determina que las limitaciones que tiene un presupuesto son los siguientes:

Al estar fundados en previsiones la ejecución no es realizada en el mismo momento de formulación, es vital que todos los integrantes comprendan su valor. Es una herramienta que jamás debe arrebatar el lugar de la administración. Es un instrumento de utilidad a la dirección para que realice su función, y no para originar una competencia entre ambos. Al final el presupuesto no tiene que ser una guía forzosa establecida por la alta gerencia a la empresa. (p.15).

Los presupuestos tienen más que todo limitaciones como cualquier otra herramienta de entre los cuales son destacables: la base de las estimaciones, deben ser adaptados conforme a las situaciones, va de la mano con la administración y los objetivos, no debe ser riguroso ni implacable, y se debe tener de manera clara todos los elementos financieros para la elaboración de este.

#### 2.2.3. *Análisis financiero*

Para (Amat, 2008) el análisis de los estados financieros también conocido como análisis económico-financiero, análisis de balances o análisis contable, representa una serie de métodos aplicados para precisar el escenario actual y perspectivas de la organización para adoptar decisiones optimas. (p. 14).

Según (Córdoba, 2014) el análisis de estados financieros es un sistema encaminado a estimar la perspectiva financiera tanto del presente como del pasado y los frutos de las actividades de operación de una sociedad, con el fin de aplicar todas las estimaciones y predicciones posibles. (p. 155).

Para (Gil Álvarez, 2013), manifiesta que el análisis financiero es un conjunto de técnicas aplicados a los estados financieros para realizar una medición apropiada de los resultados que consiguió la administración, el análisis de eventos económicos y la localización de problemas que necesitan una corrección, llegando a ser una herramienta que nos permite conocer las circunstancias financieras que tiene la organización y su manejo. (p. 16).

Se puede concluir manifestando al análisis financiero como un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa, estas técnicas se basan principalmente

en la información contenida en los estados financieros que permita obtener conclusiones sobre la marcha del negocio con la finalidad de poder tomar decisiones adecuadas para su futuro.

El análisis financiero no es solamente relevante para quienes desempeñan la responsabilidad financiera en la empresa; su utilidad se extiende a todos aquellos agentes interesados en la empresa, su situación actual y la evolución previsible de esta. Se concentra en dos aspectos importantes: la rentabilidad y la liquidez.

#### *2.2.3.1. Características del análisis financiero*

Con carácter general, (Gil Álvarez, 2013) dice que se puede establecer como notas características del análisis financiero las siguientes:

Se trata de un proceso de valoración sobre la situación actual y futura de la empresa donde la base de estudio es la información financiera, la ratio se utiliza como herramienta en el análisis financiero, donde se toma el indicador de uno en uno para realizar comparaciones y estudiar la trayectoria de cada ratio a lo largo del tiempo. (p. 11).

Las características más relevantes del análisis financiero empezando porque es un proceso de valoración crítica la cual su base de estudio es la información financiera sobre la situación financiera actual y futura rentabilidad, en donde se tiene que tomar ratios de solvencia y liquidez, la principal herramienta financiera es el ratio o indicador que se utiliza para poder valorar a la empresa.

#### *2.2.3.2. Objetivos del análisis financiero*

Según (Córdoba, 2014) el análisis financiero persigue dos propósitos, uno general y otro específico, detallado de la siguiente manera:

El objetivo general que se propone el análisis financiero es el de permitir a los interesados en una empresa a tomar decisiones en relación con la situación en que se encuentra y el objetivo específico que comprende todas las alternativas a tomar en base a los resultados de los ratios aplicados y la aplicación de las razones financieras. (p. 159)

Los objetivos según el autor se tienen muy claros, en el objetivo general el análisis financiero es el de ayudar a los ejecutivos de una empresa a determinar si las decisiones acerca del financiamiento fueron los más apropiados, seguidos los objetivos específicos en resumen son los



siguientes: comprender los elementos de análisis ,describir algunas de las medidas que se deben considerar, utilizar las razones más comunes para analizar la liquidez y la actividad del inventario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activos fijos y activos totales de una empresa. evaluar la rentabilidad y determinar la posición que posee la empresa.

### 2.2.3.3. *Métodos de análisis financiero*

#### 2.2.3.3.1. *Análisis vertical*

El análisis vertical según (Córdoba, 2014) es un método para interpretar y analizar los estados financieros, que consiste en determinar el peso proporcional que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado, lo que permite determinar la composición y la estructura de los estados financieros. (p. 194).

En resumen, en el análisis vertical se obtiene la participación de cada cuenta que conforma cada estado financiero, por ejemplo, el balance general, se puede hacer análisis vertical tanto de la parte del activo como del pasivo más patrimonio que son considerados la base. Se toma cada una de las cuentas y se calcula que porcentaje (%) representa sobre la base del grupo correspondiente.

En lo que respecta al estado de pérdidas y ganancias, también se le puede aplicar el mismo sistema de análisis, tomando como base, por lo general el valor de las ventas totales y hallando el porcentaje (%) de los demás rubros con respecto a su base.

#### 2.2.3.3.2. *Análisis horizontal*

Según (Córdoba, 2014) En el análisis horizontal se busca determinar la variación absoluta o relativa que ha sufrido cada cuenta de los estados financieros en un periodo respecto al otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. (p. 198)

Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo, el mecanismo para llevar a cabo este análisis es: en las dos primeras columnas aparecen los valores de los años que se están estudiando, en la tercera columna se encuentra el aumento o disminución de cada cuenta en términos absolutos, finalmente en la cuarta columna aparece la variación relativa o porcentaje de variación, el cual resulta de dividir la variación absoluta (tercera columna) por el valor del primer año (primera columna).

Al iniciar este análisis lo más importante es determinar que variaciones, o que cifras merecen especial interés y cuáles no, entonces se debe centrar en los cambios extraordinarios o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como relativas.

#### 2.2.3.4. *Las razones financieras*

Para (Córdoba, 2014) Las razones financieras o indicadores financieros son coeficientes que proporcionan unidades financieras de medida y comparación, que permite analizar el estado actual o pasado de una organización en función a niveles óptimos definidos. (p. 223).

El análisis por razones o indicadores indica que la información generada en la organización debe ser analizada e interpretada por este motivo se ha utilizado una serie de razones o indicadores que se pueden utilizar y dentro de los cuales el analista debe escoger los que más le convengan según la clase de empresa que se esté estudiando.

#### 2.2.3.5. *Clasificación de las razones o indicadores*

(Córdoba, 2014) manifiesta que los diversos indicadores se han clasificado en cuatro grupos dando realce a aquellos de uso corriente y que posean una real importancia para los fines previstos, los cuales son:

Las razones de liquidez que evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Las razones de endeudamiento o apalancamiento que miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Las razones de actividad que establecen la efectividad con la que se está usando los recursos de la empresa y Las razones de rentabilidad que miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión. (p. 225-226).

La existencia de varias razones financieras es para poder evaluar el estado de la organización en su conjunto basándose en la información generada por los estados financieros, donde se determina diferentes capacidades: responder a obligaciones a corto plazo y largo plazo, administración de los recursos y rentabilidad.

#### 2.2.3.6. *Los estados financieros*

Para (Prieto Hurtado, 2014), Los estados financieros se preparan para presentar un informe acerca de la situación del negocio en un periodo de tiempo, los resultados de la administración y los rendimientos obtenidos en el tiempo estudiado.

Los estados financieros son un instrumento de decisiones porque contiene una radiografía resumida de la empresa, los recursos actuales, los rendimientos generados e información importante para la administración.

#### 2.2.3.7. *Estados financieros básicos*

Según (Prieto Hurtado, 2014) manifiesta que se consideran básicos, dentro de los estados financieros, el balance general en donde está plasmado todo a favor y todo en contra de la empresa y el estado de pérdidas y ganancias donde se muestran los ingresos y gastos y por consiguiente la utilidad o pérdida. además de estos existen otros varios estados, pero para efectos de análisis financiero se consideran auxiliares o complementarios. (pp. 42-48)

Los estados financieros a considerar de esta manera son los que contienen la posición económica y los resultados obtenidos en el periodo lo que se resumen balance de situación final y el estado de pérdidas y ganancias, por lo que según el autor son considerados básicos. Los otros estados son necesarios, pero estos descritos anteriormente son indispensables.

#### 2.2.4. **Rentabilidad**

Según (Álvarez, s.f) la rentabilidad puede considerarse, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de inversiones. Por tanto, se puede afirmar que la rentabilidad es el resultado obtenido a partir de una actividad económica.

El concepto de rentabilidad según (Morillo, 2005) dice que la rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades obtenidas en la empresa con las ventas, con la inversión realizada y con fondos aportados por sus propietarios. (p. 3).

Para (Santiesteban, Fuentes, & Leyva, 2009) afirma que la rentabilidad es uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de un negocio del cual la empresa dispone a diario bastando conocer su naturaleza, los factores que lo condicionan y su importancia en el logro de la eficiencia económica. (p. 4).

La rentabilidad no solo es la ganancia obtenida en un periodo determinado, sino que también toma en cuenta la capacidad de la empresa de generar resultados positivos a partir de una inversión, mediante una actividad económica, favoreciendo a la persona o grupo de personas que forman parte de la empresa u organización.

#### **2.2.5. *Análisis FODA***

Según (Torres, 2014) el análisis FODA es una matriz donde se determinan las fortalezas, oportunidades (puntos a favor de la organización), debilidades y amenazas (puntos en contra de la organización), para conocer en entorno interno y externo y tomar las medidas correspondientes. (p. 211-212)

Se debe tener en cuenta que el análisis FODA es muy amplio, ya que no solo representa un estudio interno como externo de la organización, sino que es una auto exploración donde además de determinar lo que beneficia y perjudica, también se enumera todos los factores que indirectamente tienen una incidencia importante en la organización.

#### **2.2.6. *Matriz de evaluación de factores internos***

Tomando el concepto de (Torres, 2014) la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es un proceso que permite dar un valor cuantitativo a los diferentes componentes que son propios de la organización, determinados mediante el análisis FODA y así obtener una ponderación, que permite conocer la importancia de cada una. (p. 143)

El estudio a profundidad de los factores internos se lo realiza mediante la matriz EFI, matriz utilizada como metodología donde además de enumerar los componentes internos y otorgar una calificación, también se puede medir habilidad de la organización de tener un control apropiado sobre los mismos.

#### **2.2.7. *Matriz de evaluación de factores externos***

Según (Torres, 2014) la matriz de evaluación de factores externos (EFE) es un método que toma los componentes más importantes del entorno externo que se han plasmado en el análisis FODA, para ponderarlos con el fin de obtener su evaluación e importancia dentro de la organización. (p. 110-111)

Para tener un amplio conocimiento e incidencia de los factores fuera de la organización, se aplica mediante la matriz EFE, donde esta herramienta ayuda a calificar los diferentes componentes externos para poder revisar si la empresa está preparada para enfrentar a los mismos de una manera eficaz.

#### **2.2.8. Matriz FODA**

En base a (David, 2003) la presente matriz es un método mediante el cual se obtienen diferentes 4 tipos de estrategias al cruzar la información obtenida del análisis FODA, dentro de las estrategias que se determina están: FO, DO, FA y DA; cada una con la función de mitigar, expandir, aprovechar los determinantes internos y externos de la organización. (p. 200)

La matriz FODA representa una herramienta de diseño, donde se combina una a una los factores determinados en análisis previos para poder obtener una estrategia basado en la realidad empresarial, una estrategia que permita delimitar el accionar a seguir para la organización.

#### **2.2.9. La estrategia**

Basándose en (Cipriano, 2014) la estrategia es conocido como la manera más adecuada de conducir las actividades, también como todos los componentes de acción y actuación, todo esto con el fin de cumplir los objetivos propuestos. (p. 16)

Toda forma de acción que se adapte para la consecución de los objetivos se trata de una estrategia, la cual se define como el camino que debe seguir la organización, las estrategias son formuladas en base a los análisis situacionales y de la realidad empresarial.

##### **2.2.9.1. Tipos de estrategias**

Según (Torres, 2014) existen diferentes tipos de estrategias en la cuales se ha tomado en cuenta en base al nivel jerárquico las cuales son: en base a la unidad estratégica del negocio se obtiene las estrategias de negocio, tomando en cuenta las unidades específicas se obtienen las estrategias funcionales y basándose en los procesos operativos básicos se determinan las estrategias de operación, los cuales orientan las estrategias según la jerarquía. (p. 188)

La clasificación de las estrategias puede ser de maneras muy diversas, pero utilizando la metodología de manera jerárquica que es considerada como la primera que hay que tener en cuenta, se tiene tres formas las cuales se orientan al alto mando, a los mandos medios y a la parte básica de la organización.

#### **2.2.10. *Cuadro de mando integral***

Según (Kaplan & Norton, 2009) el cuadro de mando integral es una herramienta que la administración utiliza para alcanzar el éxito empresarial, en donde la estrategia y la misión son elevados a acciones concretas las que serán objeto de evaluación, basándose en 4 perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Para la elaboración del cuadro de mando integral hay que tener en cuenta que se trata de un proceso, en el cual se toma en cuenta la parte organizacional y estratégica de la organización, en base a los mismos elaborar una serie de pasos a seguir basándose en ciertas perspectivas que son vitales para la sobrevivencia de la empresa, además de contener una forma de medición y control para los pasos que se implantaron en su ejecución.

### **2.3. Idea a defender**

La planificación financiera incidirá en la rentabilidad de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Modalidad de la investigación**

Tomando en concepto de (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) la investigación mixta es un conjunto de procesos que toma en cuenta las dos modalidades de investigación (investigación cualitativa y cuantitativa) para los pasos de recolección, análisis de los datos y dar una respuesta al planteamiento del problema formulado (p. 532).

El trabajo de investigación se realizó mediante investigación cuali-cuantitativa, la modalidad cuantitativa se utilizó para la recopilación de la información de los estados financieros, porcentajes, ratios a través de los cuales se realizó el análisis financiero, considerando el método vertical y horizontal, así como las razones o ratios financieros, generando información que permitió la formulación del plan financiero, el mismo que contribuirá a la asociación en su gestión administrativa y financiera.

Y la modalidad cualitativa, utilizada para emitir juicios y criterios basados en información real analizada al interpretar las razones o ratios financieros, los mismos que servirán para que la administración de Asociación base sus decisiones de manera oportuna y veraz.

### **3.2. Tipo de investigación**

#### **3.2.1. Investigación descriptiva**

Según (Hernandez & Coello, 2011) la investigación descriptiva tiene como fin reflejar lo más significativo del fenómeno sin considerar las causas por las que existe. (p. 57).

La investigación comprendió el estudio descriptivo, desde el punto de vista de que se ocupará de las realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Se detallarán los procedimientos estructurados que se deberán implementar para que la planificación financiera de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, sea eficiente, oportuna y eficaz.

### **3.2.2. Investigación documental**

Según (Arias, 2012) la investigación documental es un conjunto de pasos donde se revisa la información obtenida de fuentes que fueron ya revisadas por diferentes autores e investigadores, es decir fuentes de tipo secundaria.

Este tipo de investigación se aplicó en la elaboración del marco teórico en el cual se recopiló información de libros, artículos, páginas web para poder profundizar la teoría para poder tener orientaciones en información en la elaboración del trabajo investigativo, además de los estados financieros e información legal de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

### **3.2.3. Investigación de campo**

Según (Arias, 2012) la investigación de campo toma en cuenta la obtención de la información en persona, directamente de los individuos donde ocurren los fenómenos o donde se originan los hechos.

En este contexto para nuestro análisis y estudio investigativo se utilizó la investigación de campo con la finalidad de obtener información de primera mano, es decir de fuente primaria, oportuna, relevante y confiable, por lo que se tuvo que acudir al lugar en donde se realizó la investigación, la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, para ello se recurrió la ayuda de herramientas como: la entrevista en base de cuestionarios estructurados y una encuesta dirigida a los directivos y socios de la organización, obteniendo información relevante y confiable para la elaboración del diagnóstico de nuestra propuesta.

## **3.3. Población y muestra**

### **3.3.1. Población**

La población objeto de estudio está determinada por el número de personas que conforman la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, los cuales son 16 asociados.



**Tabla 1-3:** Lista de asociados

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS
1	Basantes Procel Mónica Eulalia
2	Benalcazar Izurieta Ana Judith
3	Castillo Tamayo María Dominga
4	Guapulema Barrera Rosa Coralía
5	Mendoza Vizuite Rosana Carlota
6	Peralta Tapia María Bertha
7	Procel Teresa María
8	Sánchez Benalcazar Jacqueline Carolina
9	Toabanda Noriega Enriqueta
10	Valle Goyes Ana Victoria
11	Valle Goyes Carmen Vicencia
12	Vallejo Vallejo Luz Genoveva
13	Vargas Estrada Norma Victoria
14	Vásquez Guamán Teresa del Rocío
15	Vizuite Peñafiel Ana Lucrecia
16	Vizuite Peñafiel Lucia Concepción

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **3.3.2. Muestra**

La Asociación “Emprendedores 21 de abril”, presenta una población finita por lo que no es necesario calcular la muestra. Para realizar el trabajo de nuestra investigación se toma como muestra al universo de objeto de estudio, detallado en el acápite anterior

## **3.4. Métodos, técnicas e instrumentos**

### **3.4.1. Métodos**

#### **3.4.1.1. Método científico**

A través del método científico se recopiló información sobre la planificación financiera tema de nuestra investigación, con la finalidad de sustentar el marco teórico científico y conceptual y con el propósito de que la misma sirva de base para la elaboración de la propuesta del tema de investigación de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, basada en procesos y procedimientos lógicos para dar solución al problema investigado.

#### 3.4.1.2. *Método deductivo*

En términos generales, el método deductivo nos permitió abstraer los hechos económicos y financieros que se realizan en la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, definir criterios específicos, políticas y estrategias en torno al mejoramiento de los sistemas de control, planificación y su correcta aplicación, a través de la observación de campo y entrevistas.

#### 3.4.1.3. *Método descriptivo*

La metodología que se utilizó fue la descriptiva, la misma que nos ayudó para la preparación del bosquejo en donde se plantean las ideas que servirán de orientación para el estudio el cual contiene un análisis lógico y cronológico del tema para tener coherencia en lo que se realiza con relación a la totalidad del problema. Este bosquejo se realiza en base a los objetivos e hipótesis que se plantean y deben contener capítulos y subcapítulos.

#### 3.4.1.4. *Método analítico*

Permite analizar la información para verificar la correcta aplicación de Leyes, Reglamentos, Normas, Acuerdos, Disposiciones, Registros respecto a los hechos financieros y económicos realizados en la Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

#### 3.4.1.5. *Método sintético*

A través del método sintético, se procedió a la reconstrucción de la investigación propuesta, por medio de un resumen metódico y breve cuyo objetivo es la comprensión cabal de la planificación financiera que se ha ejecutado en todas sus fases y particularidades en el Informe final y en las conclusiones y recomendaciones del trabajo de titulación.

### **3.4.2. Técnicas**

#### **3.4.2.1. La entrevista**

La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), bajo este esquema, la entrevista que se mantuvo con los dirigentes de asociación: presidenta y administradora, nos permitió obtener información sobre la forma de cómo se lleva la gestión administrativa y financiera en la organización, así como la organización, planificación y objetivos institucionales.

#### **3.4.2.2. La encuesta**

La información de las encuestas es recogida usando procedimientos estandarizados. Esta técnica se utilizó para obtener información de las partes relacionadas en la asociación basados en un cuestionario previamente elaborado delimitado con preguntas de interés para el desarrollo de este trabajo de investigación.

### **3.4.3. Instrumentos**

#### **3.4.3.1. Cuestionario**

El cuestionario como tal, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a ser medidas. El cuestionario se lo aplicó con la finalidad de obtener información mediante las técnicas de entrevista y encuesta, y a obtener información para el diagnóstico y para el desarrollo del trabajo investigativo.

#### **3.4.3.2. Guía de entrevistas**

La guía de entrevistas es un documento en el cual se toma nota de los datos recolectados por medio de la entrevista, en donde consta de datos personales de la persona entrevistada, las preguntas realizadas y las respuestas emitidas, a fin de tener la información de manera ordenada y facilitar su análisis.

### 3.5. Resultados

Los resultados se basan en las encuestas realizadas a las personas integrantes de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, en los cuales se analizaron datos generales y específicos, los cuales son los siguientes:

#### 3.5.1. Sexo de los asociados

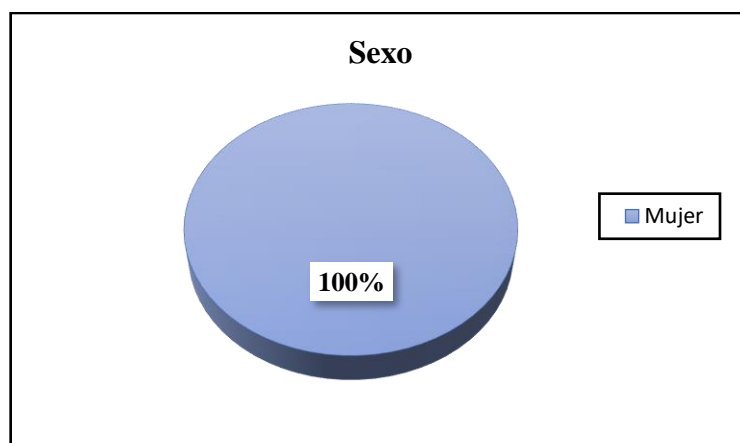
**Tabla 2-3:** Sexo de los asociados

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	14	100

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 1-3:** Sexo de los asociados



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

#### **Análisis de resultados:**

En la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, la totalidad de las personas encuestadas son mujeres, contando con la administradora y la presidenta los cuales no fueron tomados para formar parte de la encuesta se encuentran 14 mujeres.

### 3.5.2. Edad de los asociados

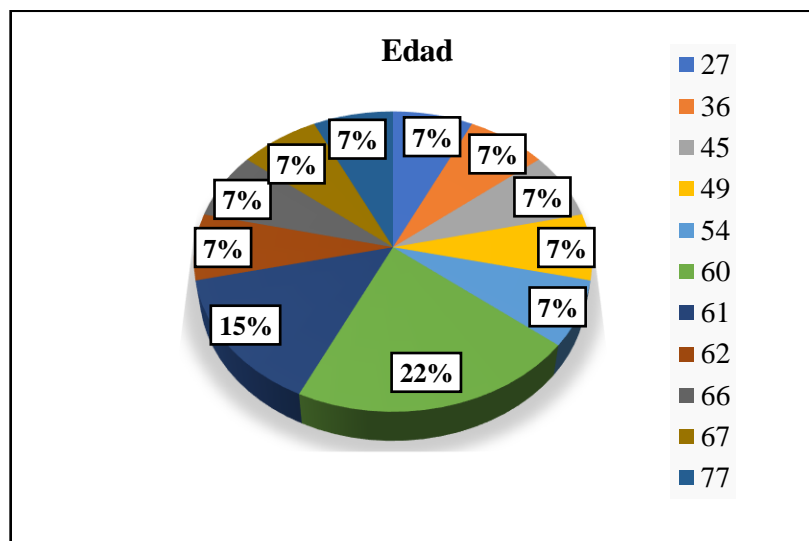
**Tabla 3-3:** Edad de los asociados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
27	1	7.0
36	1	7.0
45	1	7.0
49	1	7.0
54	1	7.0
60	3	22.0
61	2	15.0
62	1	7.0
66	1	7.0
67	1	7.0
77	1	7.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 2-3:** Edad de los asociados



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

La edad de las personas encuestadas es variada, se encontró personas desde los 27 años hasta los 77 años. La edad 60 años es la que más se repite contando con 3 personas que la poseen y que corresponde el 21.4% del total. La media de edad que tienen las personas de la asociación es de 56 años.

#### **3.5.3. Nivel de Estudios**

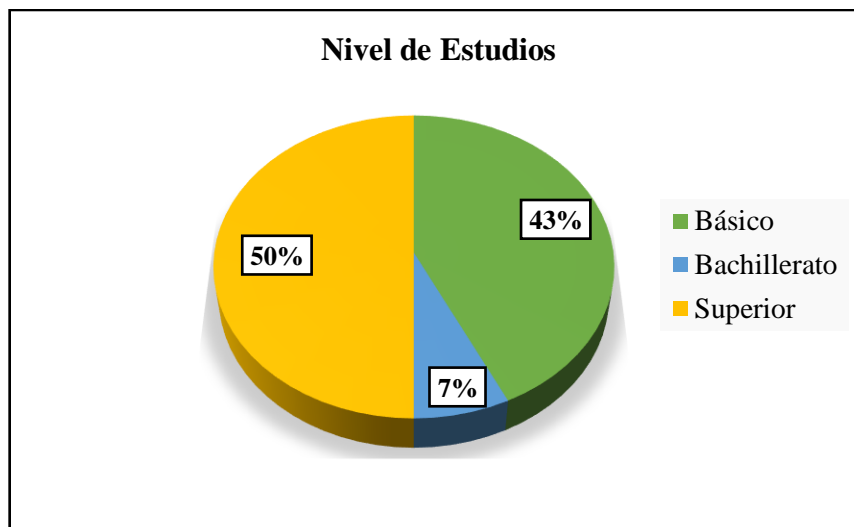
**Tabla 4-3:** Nivel de estudios

Nivel de Estudios	Frecuencia	Porcentaje
Básico	6	43.0
Bachillerato	1	7.0
Superior	7	50.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.</b>

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 3-3:** Nivel de estudios



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

Dentro del nivel de estudios de las personas que formaron parte de la encuesta, se obtuvo como resultado que el 50% de las personas tienen un título de nivel superior, dentro de las materias a fines a administración se encuentran: marketing, secretariado y contabilidad. El 42.9% de las personas solo han alcanzado a culminar los estudios básicos y el 7.1% de los encuestados han culminado el bachillerato.

#### **3.5.4. Estado actual de la organización**

**Tabla 5-3:** Estado actual de la organización

<b>¿Como considera Ud. el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	3	21.0
Regular	11	79.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 4-3:** Estado actual de la organización



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

Según el criterio de los encuestados, el 21.4% de los miembros de la asociación considera que el estado actual de la organización es bueno debido a los esfuerzos conjuntos para mantener la asociación y, el 78.6% considera que el estado actual es regular debido a que tienen problemas y dificultades que necesitan ser mejorados.

#### **3.5.5. Planificación y socialización**

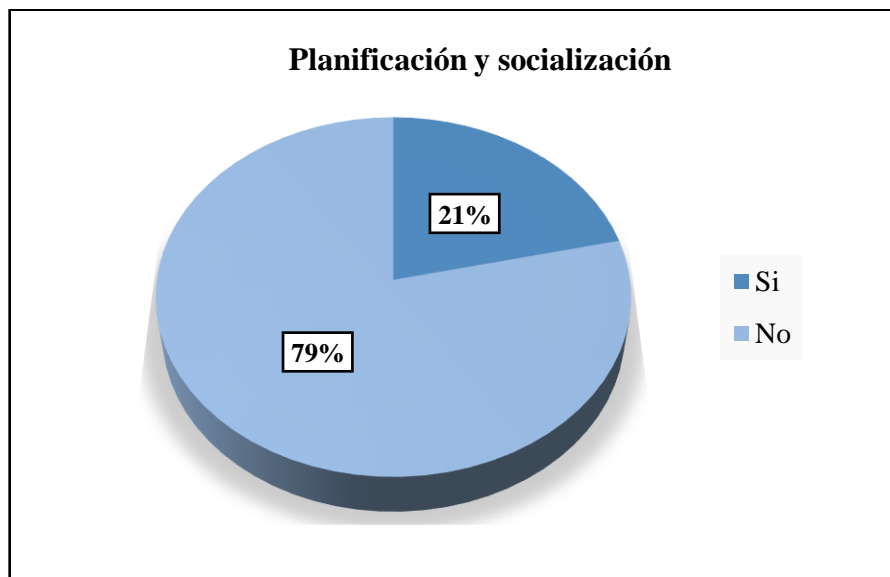
**Tabla 6-3:** Planificación y socialización

<b>¿Conoce Ud. si la asociación realiza una planificación y la socializa con los miembros?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	3	21.0
No	11	79.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 5-3:** Planificación y socialización



**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.



### **Análisis de resultados:**

En cuestión de planificación el 21.4% de los miembros de la asociación afirma que si se realiza la planificación correspondiente y se socializa con los miembros de la organización y el 78.6% considera que no se realiza la planificación y socialización correspondiente.

#### **3.5.6. Administración de recursos**

**Tabla 7-3:** Administración de recursos

<b>¿Conoce Ud. si la asociación utiliza herramientas técnicas para la administración de los recursos?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	100.0

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 6-3:** Administración de recursos



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

Los encuestados dentro de la pregunta que si tienen conocimiento de que la asociación utiliza herramientas técnicas para la administración de los recursos, respondieron en un 100% que la organización si utiliza ese tipo de herramientas para la administración de recursos, aunque las personas tienen una idea general de administración de recursos, no tienen una idea especifica de las herramientas que se utilizan.

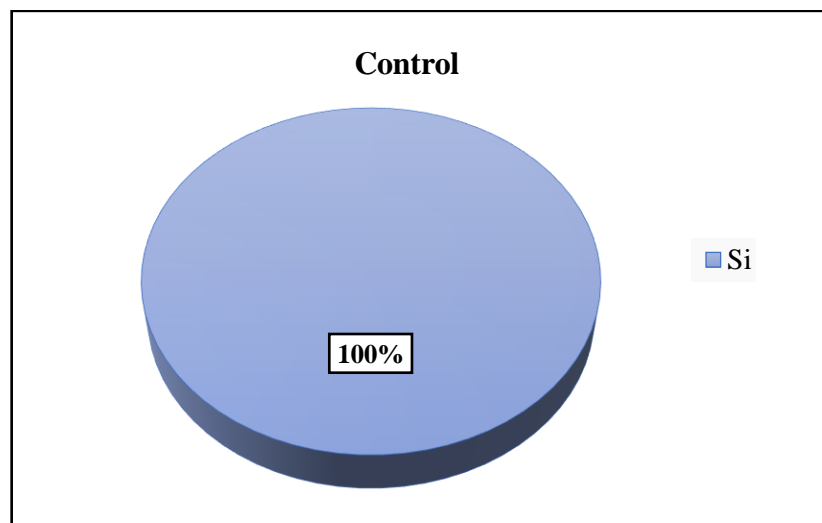
#### **3.5.7. Control**

**Tabla 8-3: Control**

<b>¿Conoce Ud. sí en la asociación se aplica algún tipo de control?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	100.0

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.  
**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 7-3: Control**



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.  
**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

Según las personas encuestadas el 100% de los miembros indicaron que en la asociación si se aplica un control, sobre todo en los recursos humanos ya que se controla el accionar de las asociadas, un control sobre las actividades y sobre todo en las compras de materia prima y los productos a comercializar. Aunque el mismo es un control informal.

#### **3.5.8. Gestión de recursos**

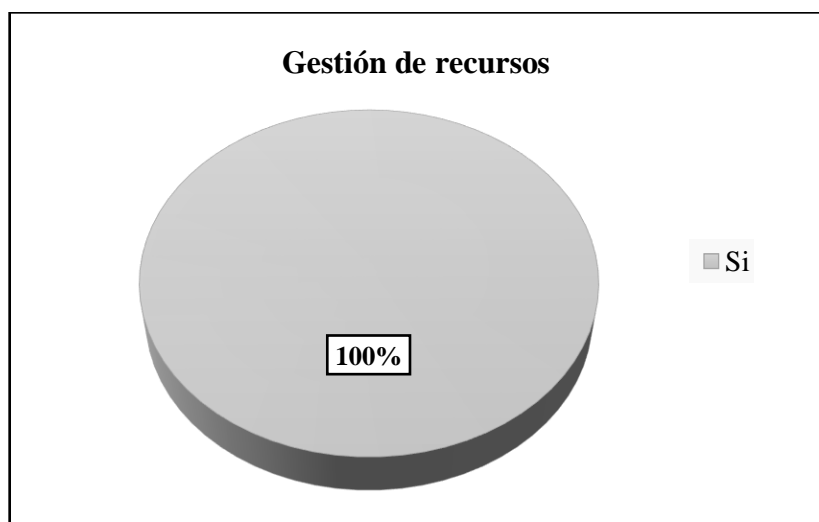
**Tabla 9-3:** Gestión de recursos

<b>¿La administración gestiona los recursos necesarios para el desarrollo de la asociación?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	100.0

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 8-3:** Gestión de recursos



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

Dentro de la gestión de recursos, el 100% de las personas encuestadas consideran que la administración gestiona los recursos necesarios para el desarrollo de la asociación, entre los mismos la gestión para contar con instalaciones propias, las acciones que se realizan para participar en las ferias para generar espacios de comercialización y la gestión de nuevos recursos que la administración da a conocer semanalmente.

#### **3.5.9. Prevención y proyección de finanzas**

**Tabla 10-3:** Prevención y proyección de finanzas

<b>¿Conoce Ud. si la asociación realiza una prevención y proyección de sus finanzas y la socializa con los miembros?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	14	100.0

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 9-3:** Prevención y proyección de finanzas



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

Dentro de la pregunta de prevención y proyección de las finanzas de la asociación, el 100% de las personas encuestadas considera que la organización no realiza dichas acciones, que no se informa de las finanzas que tiene la organización y además no se realiza de la socialización con los miembros que pertenecen al organismo

#### **3.5.10. Misión y visión**

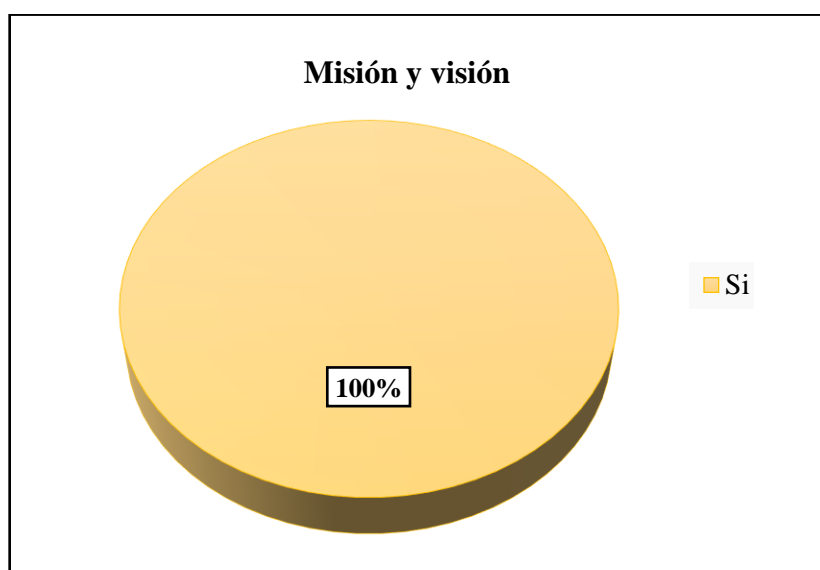
**Tabla 11-3:** Misión y visión

<b>¿Conoce Ud. acerca de la misión y visión de la asociación?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	100.0

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 10-3:** Misión y visión



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

Según las personas encuestadas, el 100% de los miembros indicaron que conocen acerca de la misión y visión actual de la organización, no en los términos textuales como se encuentran diseñados sino a manera de una idea bien organizada, se tiene claro cuál es la misión y visión.

#### **3.5.11. Objetivos de la organización**

**Tabla 12-3:** Objetivos de la organización

<b>¿Conoce Ud. acerca de los objetivos actuales de la organización?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	100.0

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 11-3:** Objetivos de la organización



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

Según las personas encuestadas el 100% indicó que tienen conocimiento de los objetivos actuales de la asociación, aunque según se observó al momento de realizar la encuesta, pocas personas demostraron que conocían la respuesta.

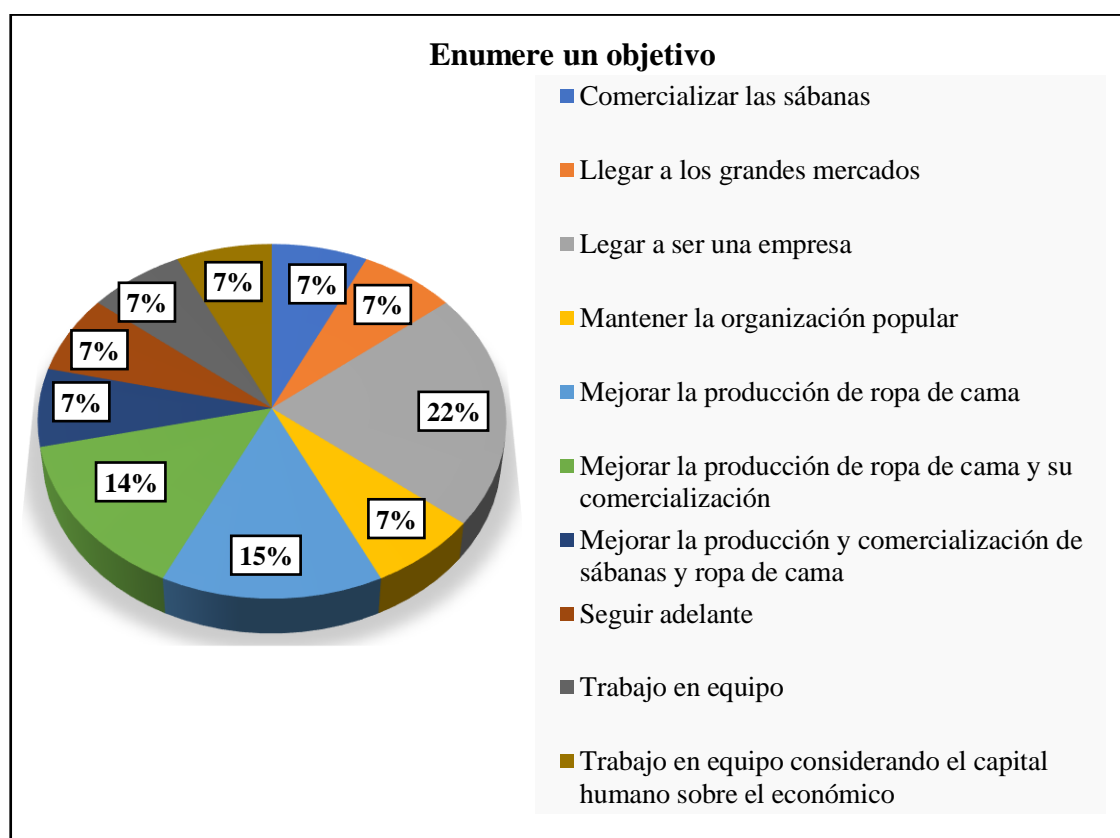
**Tabla 13-3:** Enumere un objetivo

<b>¿Cuál?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Comercializar las sábanas	1	7.0
Llegar a los grandes mercados	1	7.0
Llegar a ser una empresa	3	22.0
Mantener la organización popular	1	7.0
Mejorar la producción de ropa de cama	2	15.0
Mejorar la producción de ropa de cama y su comercialización	2	14.0
Mejorar la producción y comercialización de sábanas y ropa de cama	1	7.0
Seguir adelante	1	7.0
Trabajo en equipo	1	7.0
Trabajo en equipo considerando el capital humano sobre el económico	1	7.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 12-3: Enumere un objetivo**



**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

Al momento de enumerar 1 objetivo de la Asociación "Emprendedores 21 de abril", los encuestados respondieron a la pregunta dando los siguientes resultados: el 21.4% indicaron que la organización desea llegar a ser una empresa, los 2 resultados que obtuvieron el 14.3% y un tercer resultado que obtuvo el 7.1% son similares ya que se puntualizó que el objetivo es mejorar la producción de ropa de cama añadiendo a la segunda y tercera respuesta la comercialización, los 6 resultados restantes obtuvieron el 7.1% dentro de los cuales se manejan las siguientes ideas: comercializar las sábanas, llegar a los grandes mercados, mantener la organización popular, seguir adelante, trabajar en equipo considerando el capital humano sobre el económico y el trabajo en equipo. El 35.7% del total de encuestados consideran como idea general que un objetivo es mejorar la producción y comercialización de ropa de cama, y el mismo se encuentra presente como principal para la asociación.



### 3.5.12. Estrategias de la organización

**Tabla 14-3:** Estrategias de la organización

¿Conoce Ud. acerca de las estrategias actuales de la organización?	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100.0

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 13-3:** Estrategias de la organización



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

#### **Análisis de resultados:**

Las estrategias actuales de la organización según la totalidad de las personas encuestadas comunicaron que tienen conocimiento, aunque según se observó al momento de realizar la encuesta, pocas personas demostraron que conocían la respuesta.

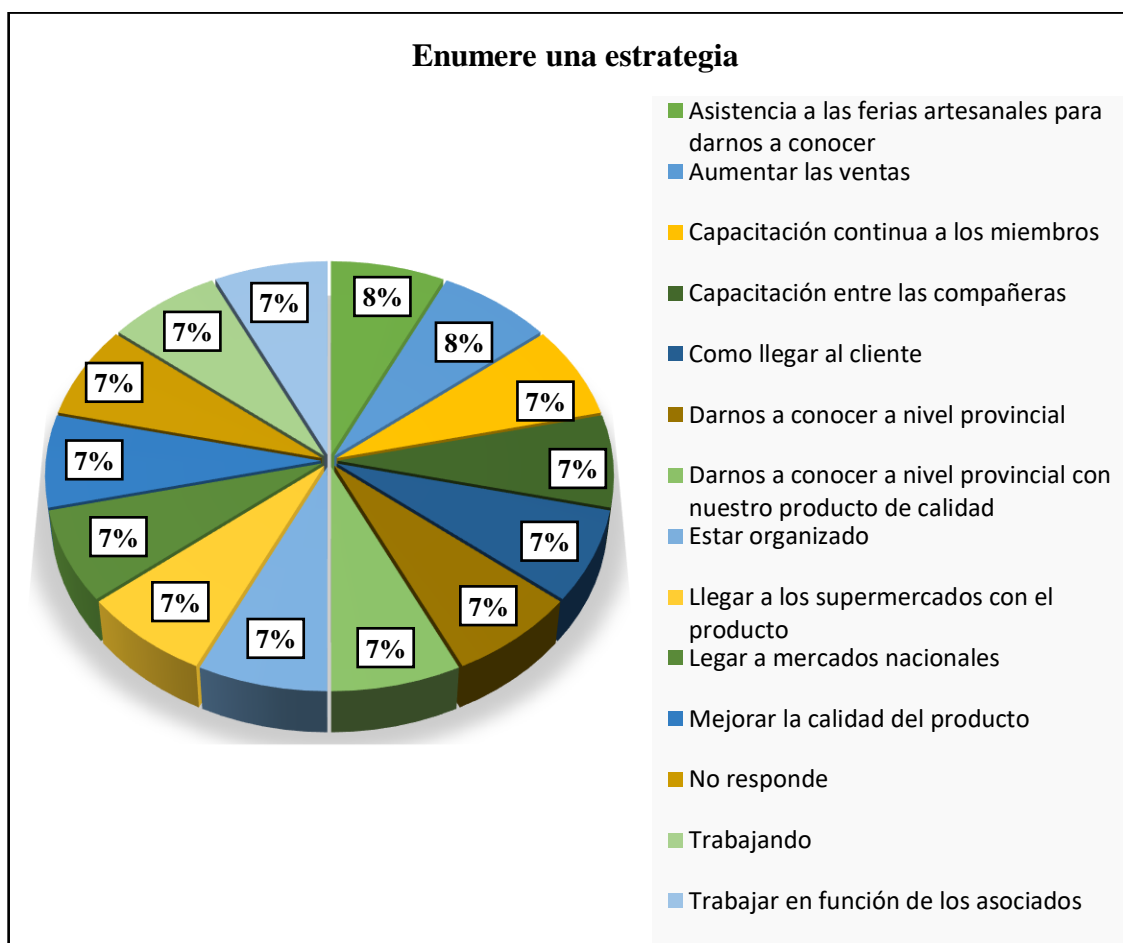
**Tabla 15-3:** Enumere una estrategia

¿Cuál?	Frecuencia	Porcentaje
Asistencia a las ferias artesanales para darnos a conocer	1	8.0
Aumentar las ventas	1	8.0
Capacitación continua a los miembros	1	7.0
Capacitación entre las compañeras	1	7.0
Como llegar al cliente	1	7.0
Darnos a conocer a nivel provincial	1	7.0
Darnos a conocer a nivel provincial con nuestro producto de calidad	1	7.0
Estar organizado	1	7.0
Llegar a los supermercados con el producto	1	7.0
Llegar a mercados nacionales	1	7.0
Mejorar la calidad del producto	1	7.0
No responde	1	7.0
Trabajando	1	7.0
Trabajar en función de los asociados	1	7.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 14-3: Enumere una estrategia**



**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".  
**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

Cada persona encuestada indicó una respuesta en enumerar 1 estrategia de la organización, por lo que se registraron los siguientes resultados: el 7.1% indicó que una estrategia era la asistencia a las ferias artesanales, el 7.1% indicó que es aumentar las ventas, el 7.1% hace referencia a trabajar en función de los asociados y otra respuesta que representa el 7.1% hace referencia solo a trabajando. En otros resultados el 7.1% indicó que es mejorar la calidad del producto, el 7.1% el cómo llegar al cliente, y en el mismo porcentaje 7.1% se encontró a estar organizado. Dentro de dos respuestas que representan el 7.1% se maneja la misma idea el de la capacitación tanto de forma continua y entre los integrantes de la asociación, otras dos respuestas de 7.1% hacen referencia a dar a conocer a nivel provincial y nacional el producto, añadiendo a los resultados dos respuestas que representan el 7.1% las cuales son llegar a los mercados nacionales y los supermercados con el producto, solo el ultimo 7.1% no respondió a la pregunta debido a que no se recordó en ese momento sobre lo preguntado. Casi la totalidad de respuestas corresponden a

una respuesta positiva, por lo que la mayoría de encuestados conocen acerca de estrategias aplicables mas no estrategias actuales de la organización.

### 3.5.13. Enumerar

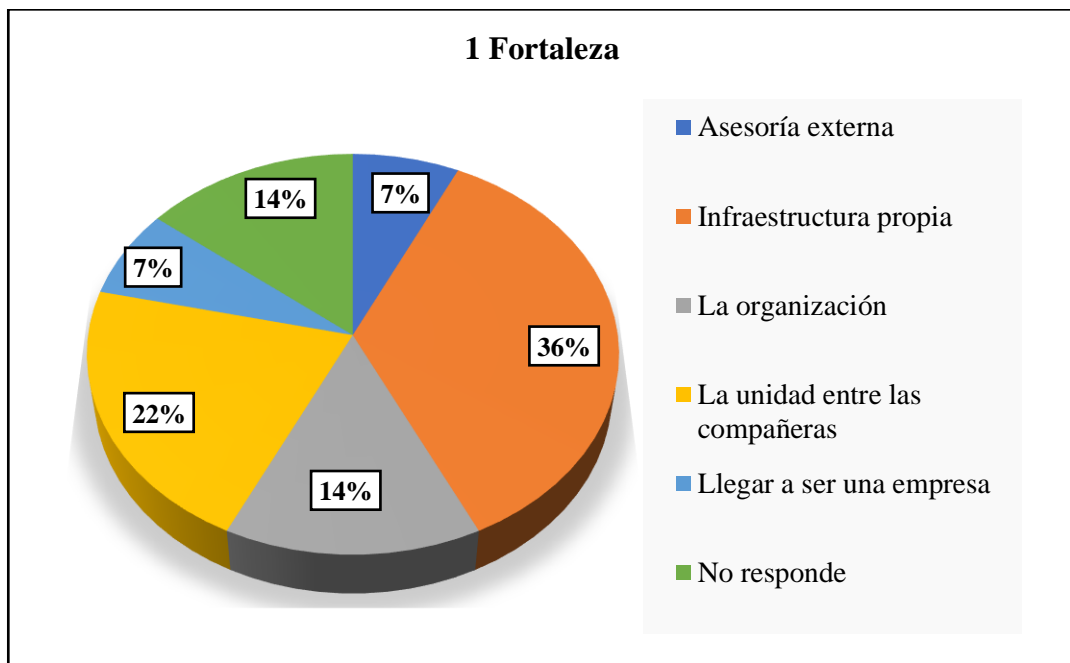
**Tabla 16-3: 1 Fortaleza**

Fortaleza	Frecuencia	Porcentaje
Asesoría externa	1	7.0
Infraestructura propia	5	36.0
La organización	2	14.0
La unidad entre las compañeras	3	22.0
Llegar a ser una empresa	1	7.0
No responde	2	14.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 15-3: 1 Fortaleza**



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### Análisis de resultados:

Según las respuestas de los encuestados a enumerar 1 fortaleza, se obtuvieron los siguientes resultados: el 35.7% respondió que una fortaleza es la infraestructura propia, el 21.4% indicó que es la unidad entre los participantes, el 14.3% es la organización mientras que el otro 14.3% no respondió, al final el 7.1% se consideró como fortaleza el llegar a ser una empresa, mientras que el 7.1% restante indicó como una fortaleza a la asesoría externa. De todas las respuestas dadas se la asesoría externa y llegar a ser una empresa no se consideran como fortalezas, el resto de las respuestas dadas son válidas como fortaleza para la asociación.

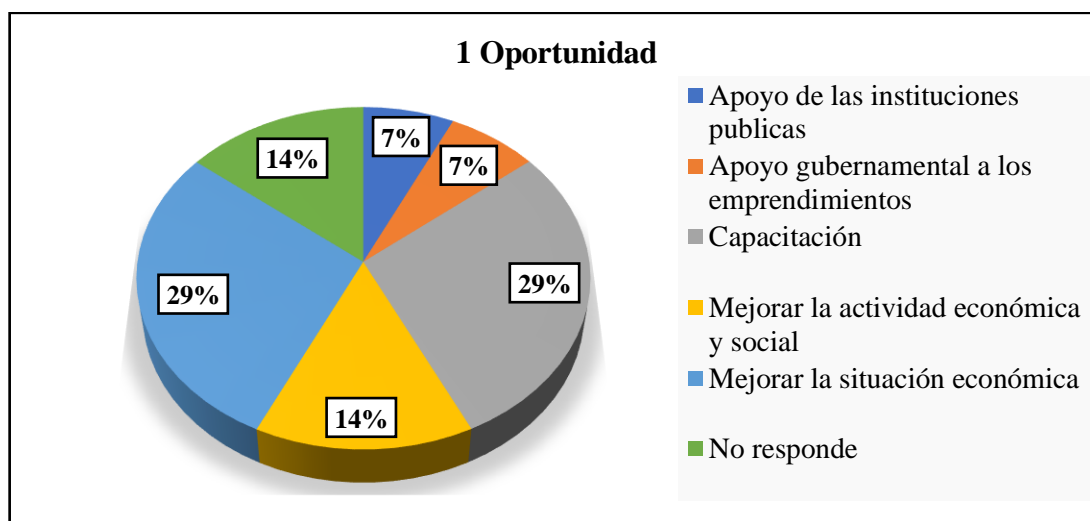
**Tabla 17-3: 1 Oportunidad**

Oportunidad	Frecuencia	Porcentaje
Apoyo de las instituciones publicas	1	7.0
Apoyo gubernamental a los emprendimientos	1	7.0
Capacitación	4	29.0
Mejorar la actividad económica y social	2	14.0
Mejorar la situación económica	4	29.0
No responde	2	14.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2018.

**Gráfico 16-3: 1 Oportunidad**



Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

Según las respuestas de los encuestados a enumerar 1 oportunidad, se obtuvieron los siguientes resultados: el 28.6% se consideró a la capacitación, el 28.6% se indicó a mejorar la situación económica, el 14.3% consideró a mejorar la actividad económica y social, mientras que el 14.3% no respondió la pregunta, el 7.1% se indicó el apoyo de instituciones públicas y para finalizar el 7.1% se consideró el apoyo gubernamental a los emprendimientos. De las respuestas registradas el mejorar la actividad económica y social, el mejorar la situación económica no corresponde a oportunidades, el resto de las respuestas dadas son válidas como oportunidad para la asociación la más importante es la capacitación y el número de personas que no responden se mantienen.

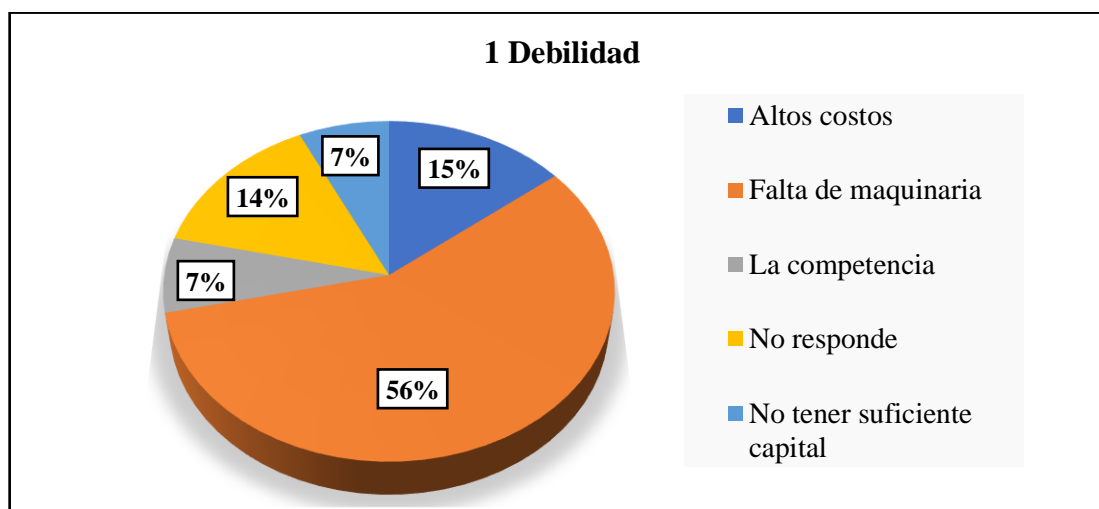
**Tabla 18-3: 1 Debilidad**

<b>Debilidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Altos costos	2	15.0
Falta de maquinaria	8	56.0
La competencia	1	7.0
No responde	2	15.0
No tener suficiente capital	1	7.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 17-3: 1 Debilidad**



**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### Análisis de resultados:

Según las respuestas de los encuestados a enumerar 1 debilidad, se obtuvieron los siguientes resultados: el 57.1% indicó que una debilidad es la falta de maquinaria, el 14.3% mencionó a los altos costos, el 14.3% no respondió a la pregunta, mientras que el 7.1% indicó a la competencia y el 7.1% mencionó como debilidad al no tener suficiente capital. De las respuestas registradas la competencia no corresponde a una debilidad, el resto de las respuestas dadas son válidas como debilidad para la asociación, la más importante es la falta de maquinaria y el número de personas que no responden se mantienen

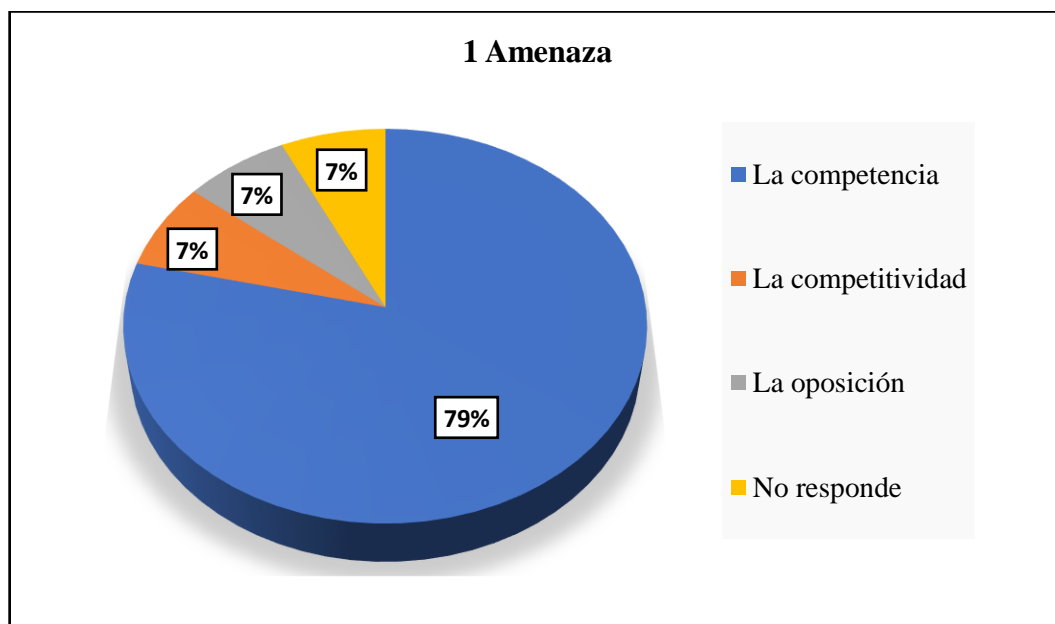
**Tabla 19-3: 1 Amenaza**

Amenaza	Frecuencia	Porcentaje
La competencia	11	79.0
La competitividad	1	7.0
La oposición	1	7.0
No responde	1	7.0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 18-3: 1 Amenaza**



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

Según las respuestas de los encuestados a enumerar 1 debilidad, se obtuvieron los siguientes resultados: el 78.6% de las personas indicó como amenaza a la competencia, el 7.1% consideró a la oposición, el 7.1% indicó a la competitividad y finalmente el 7.1% no respondió a la pregunta formulada. De todas las respuestas dadas la competitividad y la oposición no se consideran como amenazas, el resto de las respuestas dadas son válidas como amenaza para la asociación la más importante la competencia y se redujo el número de personas que no respondieron a la pregunta.

#### **3.5.14. Control y prevención de las finanzas**

**Tabla 20-3:** Control y prevención de las finanzas

<b>¿Considera Ud. importante prever y controlar las finanzas de la asociación?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	100.0

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.  
**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 19-3:** Control y prevención de las finanzas



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.  
**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.



### **Análisis de resultados:**

De las personas que formaron parte de la encuesta el 100% considera que es importante prever y controlar las finanzas de la asociación, sobre todo utilizando herramientas técnicas para que ayuden al estado de la organización, lo que es favorable que las asociadas tengan en cuenta que necesitan para el crecimiento.

#### **3.5.15. Mejora del estado actual de la asociación**

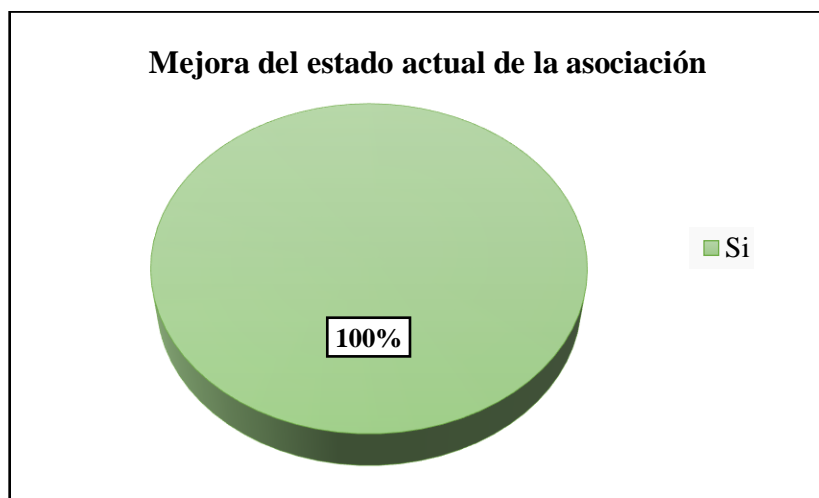
**Tabla 21-3:** Mejora del estado actual de la asociación

<b>¿Considera Ud. que una planificación financiera ayudara a mejorar el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	14	100.0

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Gráfico 20-3:** Mejora del estado actual de la asociación



**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Análisis de resultados:**

De las personas encuestadas el 100% consideró que una planificación financiera ayudará a mejorar el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, aunque las respuestas sobre el estado actual resultaron ser positivas se señaló que se puede estar en una mejor posición y poder mantenerse a través del tiempo, esta respuesta señala la necesidad de una planificación financiera dentro de la organización, no solo como una herramienta que se mantenga en libros sino como un modelo aplicable para el crecimiento de la organización.

### **3.6. Ficha técnica de entrevista**

**Dirección:** Las entrevistas para la presente investigación se realizaron por Juan David Mendoza, estudiante de la carrera de Ingeniería en Finanzas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Las personas que se entrevistaron fueron los directivos de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, específicamente las personas que ocupan el cargo de administrador y presidenta, más dos personas que son expertos en el tema para obtener información vital para la realización del presente trabajo investigativo.

**Fecha de realización:** Las entrevistas fueron realizadas entre los meses de agosto y octubre del 2018.

**Técnica:** La entrevista abierta fue la modalidad de entrevista utilizado por la calidad de las respuestas deseadas y obtener la mayor cantidad de información, divididos en dos tipos de cuestionarios que fueron realizados a cuatro entrevistados.

#### **Lista de entrevistados:**

**Presidente Asociación “Emprendedores 21 de abril”:** Sra. Teresa Vásquez

**Administrador Asociación “Emprendedores 21 de abril”:** Ing. Lucia Vizuite

**Miembro de la COAC Riobamba Ltda.:** Ing. Adriana Goyes.

### 3.6.1. Entrevista presidente Asociación “Emprendedores 21 de abril”

**Objetivo:** Conocer el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” en administración y planificación.

**Nombre:** Vásquez Guamán Teresa del Rocío

**Edad:**49

**Nivel de Estudios:** Superior

**Tabla 22-3:** Entrevista presidente

Pregunta Registrada	Respuesta Registrada
1. Según sus responsabilidades: ¿cuáles son sus funciones que realiza en la Asociación “Emprendedores 21 de abril”	“Dirigir las sesiones ordinarias y extraordinarias, informar sobre las cosas que se vienen realizando y firmar actas”.
2. ¿Cada cuánto tiempo se instalan reuniones con los miembros de la asociación?	“Cada 8 días en sesiones de trabajo y cuando amerite llamar para informar algo importante”.
3. ¿Como considera Ud. el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”?	“Estable, la administración va bien tanto en lo económico como en el trabajo y en el compañerismo”.
4. ¿Se realiza una planificación conjunta y socialización del plan al inicio de cada ejercicio fiscal?	“Se planifica en conjunto con las compañeras de manera informal”.
5. ¿Dentro de la asociación algún tipo de control?	“Si hay el control por medio de la contabilidad igual el de la señora administradora que lo realiza mensualmente”.
6. ¿Qué tipo acciones se toman para controlar los recursos existentes en la asociación?	“En los recursos en lo económico en las ventas que se realizan por medio de los miembros de la asociación”.
7. ¿La asociación cuenta con una misión y visión actualizada?	“Si, la asociación tiene una misión y visión específica de todas las socias”.
8. ¿Cuáles son los objetivos actuales que tiene la organización?	“Los efectivos que maneja la señora administradora, por el momento desconozco las cantidades”.

<b>9.</b> ¿Cuáles son las estrategias actuales de tiene la organización?	“Las estrategias son mejorar las ventas, perfeccionar en lo relacionado a los cortes, a sacar más producción para la venta”.
<b>10.</b> Enumere una fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza que tiene actualmente la organización	“Una fortaleza en ganar mercado en toda la provincia y fuera de la provincia y porque no fuera del país, una amenaza seria la competencia, una debilidad es que alguna de las socias falte por algún motivo y una oportunidad perchar nuestro producto en los grandes supermercados”.
<b>11.</b> ¿Como se maneja la información contable en la asociación?	“Se maneja por medio de actas y también por medio del sistema informático”.
<b>12.</b> ¿Se genera información interna para dar a conocer a los miembros?	“Si se manejan los balances que se realizan cada año y se les da informes a todos los socios”.
<b>13.</b> ¿Cómo se realiza el proceso de obtención, elaboración y comercialización de los productos ofertados?	“La elaboración hacemos nosotras mismo las socias en los talleres de las instalaciones, que nosotros mismo aportamos y comercializamos nuestro producto”.
<b>14.</b> ¿Cuenta la asociación con una herramienta para manejar las finanzas?	“No cuenta”.
<b>15.</b> Considera Ud. importante prever y controlar las finanzas de la asociación	“Claro que es muy importante porque es plata de los socios y debe estar bien controlada”.
<b>16.</b> ¿Considera Ud. que una planificación financiera ayudara a mejorar el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”?	“Claro, es muy importante para ver el manejo y la planificación de las finanzas de los socios”.

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### 3.6.2. Entrevista administrador Asociación “Emprendedores 21 de abril”

**Objetivo:** Conocer el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” en administración y planificación.

**Nombre:** Vizuite Peñafiel Lucia Concepción.

**Edad:**64

**Nivel de Estudios:** Superior

**Tabla 23-3:** Entrevista administrador

Pregunta Registrada	Respuesta Registrada
1. Según sus responsabilidades: ¿cuáles son sus funciones que realiza en la Asociación “Emprendedores 21 de abril”	“Bueno es una responsabilidad bastante delicada, yo llevo todo lo que es la parte administrativa y lo que es la parte social si se quiere decir que siempre se busca ir encaminando a las compañeras a un mejor nivel tanto social como cultural y de trabajo”.
2. ¿Cada cuánto tiempo se instalan reuniones con los miembros de la asociación?	“Las reuniones tenemos según los estatutos tenemos 3 en el año en las asambleas generales, en las asambleas ordinarias tenemos en los meses de marzo, de julio y de septiembre y de diciembre y las extraordinarias que son cada vez que la institución así lo requiera, pero según las necesidades y según las circunstancias que la asociación está viviendo en este último año, nos estamos reuniendo cada miércoles para fijarnos metas tanto Enel trabajo como para formar comisiones, para participar en las ferias y para cualquier novedad o para conocer cualquier novedad que la institución lo requiera”.
3. ¿Como considera Ud. el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”?	“En estos últimos Tiempos ha adquirido un nivel protagónico porque tanto el IEPS, el MIES el municipio de Riobamba y de manera muy puntual en la estrategia que tiene la ESPOCH nos han dado capacitaciones lo que nos han permitido que nos conozcan las instituciones y con el resto de los emprendimientos y nos dan seguridad para demostrar que estamos en el camino correcto”.

<b>4.</b> ¿Se realiza una planificación conjunta y socialización del plan al inicio de cada ejercicio fiscal?	“En esa parte a lo mejor estamos fallando un poco porque si se hace una planificación, pero se ha descuidado en la información, en socializar a todas las personas porque no han tomado mucha importancia en lo que es la parte técnica de la asociación”.
<b>5.</b> ¿Dentro de la asociación algún tipo de control?	“Si, se controla a base del reglamento interno, las asociadas tienen una copia del estatuto y reglamento interno saben lo que es permitido y lo que no es permitido, conscientes de las responsabilidades, obligaciones y derechos.”
<b>6.</b> ¿Qué tipo acciones se toman para controlar los recursos existentes en la asociación?	“Se hace los balances y según los balances se analiza si los recursos económicos han sido bien administrados y también el recurso material, el recurso humano se considera si es que todos han participado y el recurso material que no se desperdicie y que todo sea ocupado en el trabajo”.
<b>7.</b> ¿La asociación cuenta con una misión y visión actualizada?	“Si tenemos una misión y visión”.
<b>8.</b> ¿Cuáles son los objetivos actuales que tiene la organización?	“Los objetivos principales es buscar el bien común para todas sus asociadas”.
<b>9.</b> ¿Cuáles son las estrategias actuales de tiene la organización?	“Las estrategias tenemos en que debemos aprovechar la materia prima, el trabajar en equipo que todos los recursos que obtengamos como resultado de trabajo sea en beneficio general”.
<b>10.</b> Enumere una fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza que tiene actualmente la organización	“Fortaleza que podemos sentirnos orgullosos es la armonía existente entre las socias e infraestructura propia, debilidad que nos falta maquinaria para poder mejorar la fabricación, oportunidad es el gobierno en esta época esta apoyando los emprendimientos y una amenaza la falta de cultura de la gente para que valore los trabajos hechos por los emprendimientos”.
<b>11.</b> ¿Como se maneja la información contable en la asociación?	“La parte contable tenemos una profesional que se encarga de llevar todo lo que es de contabilidad, se presenta los comprobantes de gastos y facturas de compras y la contadora se encarga de la parte financiera”.
<b>12.</b> ¿Se genera información interna para dar a conocer a los miembros?	“Cada adquisición, cada feria son informadas las personas, saben cuánto se ha vendido, saben que hemos

	comprado como hemos comprado a cómo vamos a vender”.
<b>13.</b> ¿Cómo se realiza el proceso de obtención, elaboración y comercialización de los productos ofertados?	“Para la confección se compra la materia prima en una empresa de prestigio, que son de la fábrica Pintex, resorte reforzado para la comodidad de los clientes, para la comercialización cada socia tiene sus puntos de ventas y también se participa en ferias, se fabrica las sabanas de tela Pintex y se comercializa cobijas térmicas y cobertores”.
<b>14.</b> ¿Cuenta la asociación con una herramienta para manejar las finanzas?	“No se cuenta con herramientas”.
<b>15.</b> Considera Ud. importante prever y controlar las finanzas de la asociación	“Si es fundamental y gracias al apoyo de instituciones pienso que en un futuro lo tendremos”.
<b>16.</b> ¿Considera Ud. que una planificación financiera ayudara a mejorar el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”?	“Creo que es muy importante que una planificación financiera se pueda alcanzar para que de esa manera sea más claras más cuentas y se demuestre de manera específica como se está manejando la asociación”.

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### 3.6.3. Entrevista a expertos.

**Objetivo:** Conocer la opinión de expertos sobre la realización y aplicación de la planificación financiera en instituciones regidas bajo la SEPS.

**Nombre:** Ing. Adriana Goyes

**Nivel de Estudios:** Superior

**Institución:** COAC Riobamba Ltda.

**Tabla 24-3:** Entrevista a expertos

Pregunta Registrada	Respuesta Registrada
1. En sus palabras que es la planificación financiera	“La planificación financiera es el proceso de elaboración de un plan financiero integral, organizado, detallado y personalizado que garantice alcanzar los objetivos financieros propuestos por la organización en un periodo”.
2. ¿Cómo se realiza la planificación financiera en la institución?	“La planificación financiera se realiza en forma coordinada con todas las oficinas jefaturas operativas áreas de negocios en las que se establecen las proyecciones que se desean alcanzar y el trabajo se hace de manera conjunta y coordinada a fin de que varios criterios sean considerados a fin alcanzar un documento que integre todo lo que la institución desea proyectarse en el ejercicio económico”.
3. ¿Cuánto tiempo conlleva el proceso de elaboración de la planificación financiera?	“Ese reúne en el mes de octubre una semana para hacer y se hace una evaluación de lo que se de lo que se cumplió en el ejercicio y se elaboran sus nuevos planes con su financiamiento para el próximo”.
4. Bajo qué criterios se realiza la planificación financiera en la institución	“Son en nuestro caso el fuerte del negocio que es la colocación y captación de recursos, básicamente la planificación financiera está basada en esos dos productos ya que de la cartera se proyecta los ingresos financieros y de las captaciones los egresos financieros, se complementa con los gastos operativos y las inversiones que se van a realizar en el próximo periodo”.



<p>5. Según su criterio ¿cuáles son los elementos más importantes para este tipo de planificación?</p>	<p>“Son los estados financieros, los resultados que se han alcanzado y las proyecciones que se quieren alcanzar en los rubros principales”.</p>
<p>6. ¿Cuáles son los retos de planificar en una organización del sistema popular y solidario?</p>	<p>“El reto es que haya una planificación debidamente enfocada en lo que realmente se quiere alcanzar, al ser una institución del sector financiero popular y solidario el reto es cumplir en el plazo que ellos establecen que este debe ser aprobada hasta el 30 de noviembre del año en curso para el siguiente año, por eso se reúne en el mes de octubre para delinear y elaborar y que el consejo conozca porque ellos aprueban y el acta se va a la superintendencia para su validación. En los últimos años ventajosamente la situación financiera ha sido positiva que ha permitido fijar metas de planificación y crecimiento óptimos”.</p>
<p>7. Según su criterio ¿cómo una organización del sistema popular y solidario debería realizar este tipo de planificación?</p>	<p>“Como está establecido, que sea un trabajo coordinado entre las diferentes áreas involucradas, que sea muy participativo que haya muchos criterios a fin de plasmar los proyectos del periodo, financiarlos y que sea realmente lo que la institución busca: crecer, fortalecerse y mantener”.</p>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### 3.7. Análisis financiero

**Tabla 25-3:** Estado de situación financiera 2015

<b>ASOCIACIÓN "EMPREENDEDORES 21 DE ABRIL"</b>					
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>					
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>					
<b>VALORES EN DÓLARES DE NORTEAMERICA</b>					
<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVOS</b>		
<b>CORRIENTES</b>			<b>CORRIENTES</b>		<b>976.67</b>
<b>DISPONIBLES</b>		5141.75	Cuentas por liquidar socios	376.67	
CAJA	5141.75		<b>TOTAL PASIVOS PATRIMONIO</b>	600	<b>976.67</b>
<b>EXIGIBLE</b>		1303.00	CAPITAL	7700	<b>8025.42</b>
Cuentas por cobrar	1303.00		RESULTADO DEL EJERCICIO	325.42	
<b>REALIZABLE</b>		2557.34			
INV. ARTÍCULOS TERMINADOS	2557.34				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>9002.09</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>9002.09</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2018.

**Tabla 26-3:** Estado de resultados 2015

<b>ASOCIACIÓN "EMPREENDEDORES 21 DE ABRIL"</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		
<b>VALORES EN DÓLARES DE NORTEAMERICA</b>		
VENTAS	5922.87	
(-) COSTO DE VENTAS	3901.13	
(=) UTILIDAD BRUTAN EN VTAS.		2021.74
CUOTAS DE ADMINISTRACIÓN		274
RENDIMIENTOS FINANCIEROS		62.98
-GASTOS		-2033.3
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		<b>325.42</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>325.42</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2018.

**Tabla 27-3:** Estado de situación financiera 2016

<b>ASOCIACIÓN "EMPREENDEDORES 21 DE ABRIL"</b>					
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>					
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>					
<b>VALORES EN DÓLARES DE NORTEAMERICA</b>					
<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVOS</b>		
<b>CORRIENTES</b>			<b>CORRIENTES</b>		3406.89
<b>DISPONIBLES</b>		2519.04	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	3280.67	
CAJA	1089.35		IMPUESTO CAUSADO	126.22	
BANCOS	1429.69		<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>3406.89</b>
<b>EXIGIBLE</b>		1838.00	<b>PATRIMONIO</b>		120378.32
CUENTAS POR COBRAR	1838.00		CAPITAL	109588.32	
<b>REALIZABLE</b>		3813.83	APORTES DE SOCIOS PARA FUTURA CAPITALIZACION	10790.00	
INV. ARTÍCULOS TERMINADOS	2557.34				
INV. MATERIA PRIMA DIRECTA	1256.49				
INV. SUMINISTROS Y MATERIALES	0.00				
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
<b>ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLE</b>		48181.84			
EDIFICIO	48181.84				
<b>NO DEPRECIABLE</b>		67432.50			
TERRENOS	67432.50				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>123785.21</b>	<b>TOTAL P+P</b>		<b>123785.21</b>

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Tabla 28-3:** Estado de resultados 2016

<b>ASOCIACIÓN "EMPREENDEDORES 21 DE ABRIL"</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>			
<b>VALORES EN DÓLARES DE NORTEAMERICA</b>			
VENTAS	9824.45		
(-) COSTO DE VENTAS	4658.38		
(=) UTILIDAD BRUTAN EN VTAS.		5166.07	
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		5035.72	
ADMINISTRACIÓN	5035.72		
INGRESOS	-		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1886.57		
OTROS GASTOS	3149.15		
VENTAS			
COMISIONES		-	
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>130.35</b>	
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>130.35</b>	

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### 3.7.1. *Análisis vertical*

Mediante este proceso se determina la participación porcentual de las cuentas que componen los diferentes estados económicos y financieros a estudiar; para elaborar el análisis vertical se determina primero el valor base, luego se aplica la siguiente fórmula:

$$Participacion\ porcentual = \frac{Valor\ de\ la\ cuenta}{Valor\ base} \times 100$$

El valor base depende del estado que se analiza, en el estado de situación financiera se toma en cuenta como valor base el total de activos y el total pasivo + patrimonio; mientras que el estado de resultados se considera al total de ventas como valor base.

**Tabla 29-3:** Análisis vertical balance general 2015.

<b>ASOCIACIÓN "EMPREENDEDORES 21 DE ABRIL"</b>			
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>			
<b>VALORES EN DÓLARES DE NORTEAMERICA</b>			
			<b>Análisis Vertical</b>
ACTIVO			
CORRIENTE			
DISPONIBLE		5141.75	57.12%
CAJA	5141.75		57.12%
EXIGIBLE		1303.00	14.47%
CUENTAS POR COBRAR	1303.00		14.47%
REALIZABLE		2557.34	28.41%
INV. ARTÍCULOS TERMINADOS	2557.34		28.41%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		9002.09	100.00%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		9002.09	100.00%
PASIVO			
CORRIENTE		976.67	10.85%
CUENTAS POR LIQUIDAR	376.67		4.18%
SOCIOS	600.00		6.67%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		976.67	10.85%
<b>TOTAL PASIVO</b>		976.67	10.85%
PATRIMONIO			
CAPITAL	7700.00		85.54%
RESULTADO DEL EJERCICIO	325.42		3.61%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		8025.42	89.15%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		9002.09	100%

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Tabla 30-3:** Resumen análisis vertical 2015.

CUENTA	VALOR	PORCENTAJE	CUENTA	VALOR	PORCENTAJE
ACTIVO CORRIENTE	9002.09	100%	PASIVO CORRIENTE	976.67	10.85%
			TOTAL PASIVO	976.67	10.85%
ACTIVO NO CORRIENTE	-	-	PATRIMONIO	8025.42	89.15%
TOTAL ACTIVO	9002.09	100%	TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	9002.09	100%

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

**Interpretación:** En la tabla resumen del estado de situación financiera del año 2015, se detalla que el activo corriente con un valor de \$9002.09 representa el 100% del total activo, dentro de las cuentas se encuentra el inventario de artículos terminados con un valor de \$2557.34 y la participación de 28.41%, cuentas por cobrar con un valor de \$1303.00 y participación de 14.47% y caja con un valor de \$5141.75 y participación de 57.12%. El activo no corriente no existe en el presente periodo. En resumen, la totalidad de participación del activo se encuentra en el activo corriente dentro de los cuales caja tiene el mayor valor de los activos de la empresa con una participación de más del 55%, además que las cuentas por cobrar cuentan con una cantidad considerable de dinero que se encuentra en libros.

Dentro de los pasivos que la asociación recopila en su estado con un valor de \$976.67 representan el 10.85% en su totalidad en el pasivo corriente, las cuentas por liquidar tienen un valor de \$376.67 y una participación de 4.18% de obligaciones que tiene la organización con terceras personas y determina también una deuda a los socios que se retiraron con el valor de \$600.00 y participación del 6.67%. El patrimonio tiene en su haber \$8025.42 y representa el 89.15% del total pasivo + patrimonio de los cuales conforman dos cuentas el capital que tiene un valor de \$7700.00 y con la participación del 85.54% y el resultado del ejercicio que tiene un valor de \$325.42 con una participación del 3.61%.

**Tabla 31-3:** Análisis vertical estado resultados 2015.

<b>ASOCIACIÓN "EMPREENDEDORES 21 DE ABRIL"</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>		
<b>VALORES EN DÓLARES DE NORTEAMERICA</b>		
		<b>Análisis Vertical</b>
VENTAS	5922.87	100.00%
(-) COSTO DE VENTAS	<u>3901.13</u>	65.87%
(=) UTILIDAD BRUTAN EN VTAS.	2021.74	34.13%
CUOTAS DE ADMINISTRACIÓN	274.00	4.63%
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	62.98	1.06%
-GASTOS	<u>2033.30</u>	34.33%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u><b>325.42</b></u>	5.49%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>325.42</b>	5.49%

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2018.

### **Interpretación:**

En el estado de resultados del año 2015, se detalla que: las ventas del periodo con un valor de \$5922.87 corresponden al 100% y es el valor base de este estado para el análisis vertical, todas las ventas del periodo son 12%. El costo registrado en el año 2015 tiene un valor de \$3901.13 con una participación del 65.87%. Los gastos del año 2015 alcanzaron un valor de \$2033.30 y participación de 34.33%. Los ingresos se dividieron en dos rubros los cuales son las cuotas de administración con un valor de \$274.00 contando con una participación de 4.63% y los rendimientos financieros con un valor de \$62.98 y una participación de 1.06%. La utilidad del ejercicio del año 2015 con un valor de \$325.42 y participación 5.49% que es un valor y representación bajo frente al total de ventas lo que indica que la organización debe mejorar sus ventas, reducir sus costos y gastos sobre todo el gasto de operación y otros gastos para obtener mayores rendimientos.

**Tabla 32-3:** Análisis vertical balance general 2016.

<b>ASOCIACIÓN "EMPREENDEDORES 21 DE ABRIL"</b>			
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>			
<b>VALORES EN DÓLARES DE NORTEAMERICA</b>			
			<b>Análisis Vertical</b>
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>DISPONIBLES</b>		2519.04	2.04%
CAJA	1089.35		0.88%
BANCOS	1429.69		1.15%
<b>EXIGIBLE</b>		1838.00	1.48%
CUENTAS POR COBRAR	1838.00		1.48%
<b>REALIZABLE</b>		3813.83	3.08%
INV. ARTÍCULOS TERMINADOS	2557.34		2.07%
INV. MATERIA PRIMA DIRECTA	1256.49		1.02%
INV. SUMINISTROS Y MATERIALES	0.00		0.00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>8170.87</b>	6.60%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>DEPRECIABLE</b>		48181.84	38.92%
EDIFICIO	48181.84		38.92%
<b>NO DEPRECIABLE</b>		67432.50	54.48%
TERRENOS	67432.50		54.48%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>115614.34</b>	93.40%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>123785.21</b>	100.00%
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	3280.67		2.65%
IMPUESTO CAUSADO	126.22		0.10%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>3406.89</b>	2.75%
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>3406.89</b>	2.75%
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL	109588.32		88.53%
APORTES DE SOCIOS PARA FUTURA CAPITALIZACION	10790.00		8.72%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>120378.32</b>	97.25%
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>		<b>123785.21</b>	100.00%

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2018.



**Tabla 33-3:** Resumen análisis vertical 2016.

CUENTA	VALOR	PORCENTAJE	CUENTA	VALOR	PORCENTAJE
ACTIVO CORRIENTE	8170.87	6.60%	PASIVO CORRIENTE	3406.89	2.75%
			TOTAL PASIVO	3406.89	2.75%
ACTIVO NO CORRIENTE	115614.34	93.40%	PATRIMONIO	120378.32	97.25%
TOTAL ACTIVO	123785.21	100.00%	TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	123785.21	100.00%

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2018.

### Interpretación:

En la tabla resumen del estado de situación financiera del año 2016, se detalla que el activo corriente con un valor de \$8170.87 representa el 6.60% del total activo, dentro de las cuentas se encuentra el inventario de artículos terminados con un valor de \$2557.34 y la participación de 2.07%, cuentas por cobrar con un valor de \$1838.00 y participación de 1.48%, la cuenta bancos con un valor de \$1429.69 y participación del 1.15%, Inv. de materia prima directa con un valor de \$1256.49 y participación de 1.02% y caja con un valor de \$1089.35 y participación de 0.88%. El activo no corriente tiene en su haber \$115614.34 y representa el 93.40% del total activo de la asociación contando con 2 cuentas: edificios con un valor de \$48181.84 y una participación de 38.92%, terrenos con un valor de \$67432.50 y la participación más alta del activo de 54.48%. En resumen, la mayor participación del activo se encuentra en el activo no corriente dentro de los cuales el terreno tiene el mayor valor de los activos de la empresa con una participación de más del 50%, el activo corriente a pesar de que obtienen una representación muy baja dentro de la asociación los inventarios, el dinero tanto en efectivo como en bancos y las cuentas por cobrar cuentan con una cantidad considerable de dinero que se encuentra en libros.

Dentro de los pasivos que la asociación recopila en su estado con un valor de \$3406.89 representan el 2.75% en su totalidad en el pasivo corriente, las cuentas y documentos por pagar tienen con un valor de \$3280.67 y una participación de 2.65% de obligaciones que tiene la organización con terceras personas y determina un impuesto causado con el valor de \$126.22 y participación del 0.10%. El patrimonio tiene en su haber \$120378.32 y representa el 97.25% del total pasivo + patrimonio de los cuales conforman dos cuentas el capital que tiene un valor de \$109588.32 con la participación del 88.53% y los aportes de socios para futuras capitalizaciones que tiene un valor de \$10790.00 con una participación del 8.72%.

**Tabla 34-3:** Análisis vertical estado resultados 2016.

<b>ASOCIACIÓN "EMPREENDEDORES 21 DE ABRIL"</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>		
<b>VALORES EN DÓLARES DE NORTEAMERICA</b>		
		<b>Análisis Vertical</b>
VENTAS	9824.45	100.00%
(-) COSTO DE VENTAS	<u>4658.38</u>	47.42%
(=) UTILIDAD BRUTAN EN VTAS.	5166.07	52.58%
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	5035.72	51.26%
ADMINISTRACIÓN	5035.72	51.26%
INGRESOS	-	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1886.57	19.20%
OTROS GASTOS	<u>3149.15</u>	32.05%
VENTAS		
COMISIONES	-	
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>130.35</b>	<b>1.33%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>130.35</b>	<b>1.33%</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2018.

#### **Interpretación:**

En el estado de resultados del año 2016, se detalla que: las ventas del periodo con un valor de \$9824.45 corresponden al 100% y es el valor base de este estado para el análisis vertical, todas las ventas del periodo son 12%. El costo registrado en el año 2016 tiene un valor de \$4658.38 con una participación del 47.42%. Los gastos del año 2016 se dividen en los gastos administrativos con un valor de \$1886.57 y participación de 19.20% es el menor rubro de gastos de la lista y otros gastos con un valor de \$3149.15 y participación de 32.05%. La utilidad del ejercicio del año 2016 con un valor de \$130.35 y representación del 1.33% que es un valor y representación mínimos frente al total de ventas lo que indica que la organización debe mejorar sus ventas, reducir sus costos y gastos sobre todo el gasto de operación y otros gastos para obtener mayores rendimientos.

### **3.7.2. *Análisis horizontal***

Es un procedimiento que tiene la finalidad de comparar los estados financieros de dos o más periodos, de esta manera se determina las variaciones y cambios de cada una de las cuentas entre los tiempos estudiados. La variación absoluta representa el cambio en cifras monetarias mientras que la variación relativa el cambio porcentual. Para el análisis se aplican las siguientes formulas:

$$\textit{Variación Absoluta} = \textit{Año 2} - \textit{Año 1}$$

$$\textit{Variación Relativa} = \left( \frac{\textit{Año 2}}{\textit{Año 1}} - 1 \right) * 100$$

Teniendo en cuenta que el año 2 se considera al periodo 2016, mientras que el año 1 se considera al periodo 2015, dentro de los estados de situación financiera y estados de resultados correspondientes a dos años.

**Tabla 35-3:** Análisis horizontal balance general.

<b>ASOCIACIÓN "EMPREENDEDORES 21 DE ABRIL"</b>				
<b>ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA</b>				
<b>VALORES EN DÓLARES DE NORTEAMERICA</b>				
<b>CUENTAS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
<b>DISPONIBLE</b>	5141.75	2519.04	-2622.71	-51.01%
CAJA	5141.75	1089.35	-4052.40	-78.81%
BANCOS	-	1429.69	1429.69	100.00%
<b>EXIGIBLE</b>	1303.00	1838.00	535.00	41.06%
CUENTAS POR COBRAR	1303.00	1838.00	535.00	41.06%
<b>REALIZABLE</b>	2557.34	3813.83	1256.49	49.13%
INV. ARTÍCULOS TERMINADOS	2557.34	2557.34	0.00	0.00%
INV. MATERIA PRIMA DIRECTA	-	1256.49	1256.49	100.00%
INV. SUMINISTROS Y MATERIALES	-	-	0.00	0.00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9002.09</b>	<b>8170.87</b>	<b>-831.22</b>	<b>-9.23%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
<b>DEPRECIABLE</b>	-	48181.84	48181.84	100.00%
EDIFICIO	-	48181.84	48181.84	100.00%
<b>NO DEPRECIABLE</b>	-	67432.50	67432.50	100.00%
TERRENOS	-	67432.50	67432.50	100.00%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>115614.34</b>	<b>115614.34</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9002.09</b>	<b>123785.21</b>	<b>114783.12</b>	<b>1275.07%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	976.67	3280.67	2304.00	235.90%
IMPUESTO CAUSADO	-	126.22	126.22	100.00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>976.67</b>	<b>3406.89</b>	<b>2430.22</b>	<b>248.83%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>976.67</b>	<b>3406.89</b>	<b>2430.22</b>	<b>248.83%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL	8025.42	109588.32	101562.90	1265.52%
APORTES DE SOCIOS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN.	-	10790.00	10790.00	100.00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>8025.42</b>	<b>120378.32</b>	<b>112352.90</b>	<b>1399.96%</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>9002.09</b>	<b>123785.21</b>	<b>114783.12</b>	<b>1275.07%</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2018.

**Tabla 36-3:** Resumen análisis horizontal.

CUENTA	VARIACIÓN	PORCENTAJE	CUENTA	VARIACIÓN	PORCENTAJE
ACTIVO CORRIENTE	-831.22	-9.23%	PASIVO CORRIENTE	2430.22	248.83%
			TOTAL PASIVO	2430.22	248.83%
ACTIVO NO CORRIENTE	115614.34	100.00%	PATRIMONIO	112352.90	1399.96%
TOTAL ACTIVO	114783.12	1275.07%	TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	114783.12	1275.07%

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2018.

### Interpretación:

En el análisis horizontal del estado de situación financiera entre los años 2015 y 2016 se puede detallar lo siguiente: en el activo corriente existe un cambio total de \$-831.22 y porcentaje de -9.23% en el detalle de cada cuenta caja tiene una variación de \$-1089.35 y porcentaje de -78.81%, bancos tiene un cambio de 1429.69 y porcentaje de 100.00% las cuentas por cobrar tienen un aumento de \$535.00 y porcentaje de 41.06% el inv. de artículos terminados no varía y el inv. de materia prima directa con un cambio de \$-1256.49 y porcentaje de 100.00%. En las cuentas de caja y bancos existen cambios por el depósito del dinero de caja a bancos para final del año 201, las cuentas por cobrar han aumentado porque la asociación no cuenta con políticas de crédito, el cambio en el inventario de artículos terminados se ha mantenido y el inventario de materia prima directa se ha incrementado debido a la compra de materiales para la producción. En el activo no corriente muestra cambios radicales una variación de \$115614.34 con porcentaje del 100.00% debido al traspaso de bienes muebles e inmuebles a la asociación., lo que ha incrementado en gran cantidad la capacidad de la organización.

El pasivo en su totalidad se encuentra en el pasivo corriente que registra como variación total de \$2430.22 y porcentaje de 248.83% del cual se divide en: cuentas y documentos por pagar con un cambio de \$2304.00 y porcentaje de 235.90% y el impuesto causado con un aumento de \$126.22 y porcentaje de 100.00%. El patrimonio total tiene una variación de \$112352.90 y porcentaje de 1399.96% que se divide en las siguientes cuentas: capital que un cambio de \$101562.90 con porcentaje de 1265.52% y aportes de socios para futura capitalización con variación de \$10790.00 y porcentaje de 100.00%. El aumento del patrimonio y los aportes de los socios es debido al ingreso de nuevos socios a la organización.

**Tabla 37-3:** Análisis horizontal estado de resultados.

<b>ASOCIACIÓN "EMPREENDEDORES 21 DE ABRIL"</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>VALORES EN DÓLARES DE NORTEAMERICA</b>				
<b>CUENTAS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
VENTAS	5922.87	9824.45	3901.58	65.87%
(-) COSTO DE VENTAS	3901.13	4658.38	757.25	19.41%
(=) UTILIDAD BRUTA EN VTAS.	2021.74	5166.07	3144.33	155.53%
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	1696.32	5035.72	3339.40	196.86%
ADMINISTRACIÓN	-	5035.72	5035.72	100.00%
INGRESOS	336.98	0.00	-336.98	-100.00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2033.30	1886.57	-146.73	-7.22%
OTROS GASTOS	-	3149.15	3149.15	100.00%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	325.42	130.35	-195.07	-59.94%

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### **Interpretación:**

En el análisis horizontal del estado de resultados entre los años 2015 y 2016 se puede detallar lo siguiente: las ventas tienen una variación de \$3901.58 y un porcentaje de 65.87%, los costos para el siguiente periodo varían en \$757.25 con un porcentaje de 19.41%, los gastos que se dividen en gastos de operación con una variación de \$3339.40 y porcentaje de 196.86, los ingresos tuvieron una variación de -336.98 con porcentaje de -100.00% y otros gastos que tienen una variación de \$-2801.55 y porcentaje de -88.96%, al final la utilidad del ejercicio tiene una variación de \$4707.48 y porcentaje de 3611.42%. Como resumen entre las variaciones de los dos años tenemos que existe un aumento de ventas, aunque también un aumento del costo y gastos lo que ocasionó que el año 2016 disminuyera en comparación al año 2015.

### 3.7.3. Indicadores financieros

Los indicadores financieros se resumen en fórmulas que permiten realizar comparaciones en los periodos contables para determinar su comportamiento y permite realizar proyecciones tanto a corto como a largo plazo. Así tenemos:

#### 3.7.3.1. Indicadores de liquidez

**Tabla 38-3:** Indicadores de liquidez.

Razones de Liquidez	Fórmula	Año	
		2015	2016
Capital de trabajo neto	Activo Circulante-Pasivo Circulante	8025.42	4763.98
Corriente	Activo Circulante/Pasivo Circulante	9.22	2.40
Prueba del ácido	Activo Circulante-Inventarios/Pasivo Circulante	6.60	1.28

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

#### Interpretación:

El capital de trabajo neto determina la capacidad de la organización para liquidar sus obligaciones a corto plazo, en el año 2015 es de \$8025.42 y en el año 2017 es de \$4763.98 lo que nos dice que la asociación puede cubrir con sus obligaciones y contar con recursos suficientes para su actividad, aunque ha variado drásticamente de un año para el otro.

La razón corriente nos indica si la empresa puede responder a sus obligaciones a corto plazo con su activo circulante, como resultados tenemos que la liquidez es 9.22 en 2015 y 2.40 en 2016, lo que significa que por cada dólar de deuda corriente se contaba con \$8.22 y \$1.40 para responder en los años indicados, resultado que muestra un activo improductivo el primer año y la baja a un estado normal al siguiente.

La prueba del ácido determina la capacidad para liquidar obligaciones con los recursos que pueden convertirse inmediatamente en efectivo, se obtuvo una razón de 6.60 para el año 2015 y 1.28 para el 2016, determinando que la asociación es capaz de cubrir sus obligaciones a corto plazo sin incurrir en sus inventarios, aunque el año 2015 se muestre un exceso de dinero corriente sin utilizar.

### 3.7.3.2. Indicadores de endeudamiento

**Tabla 39-3:** Indicadores de endeudamiento.

Razones de Endeudamiento	Fórmula	Año	
		2015	2016
Estructura de capital	Total Pasivo/Patrimonio	0.12	0.03
Nivel de endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total	10.85%	2.75%

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

#### **Interpretación:**

La estructura de capital determina en términos monetarios la participación de los acreedores dentro del capital aportado por los dueños de la organización, se obtuvo 0.12 en el 2015 y 0.03 en el 2016, lo que significa que por cada dólar aportado por los asociados existe 0.12 y 0.03 centavos aportados por los acreedores, con una participación mínima y una variación baja en los años respectivos.

El nivel de endeudamiento indica en porcentajes la proporción de los activos que se adquirieron a través de deuda con terceras personas, como resultados en 2015 y en 2016 tenemos que el 10.85% y 2.75% de todos los activos fueron financiados por terceras personas, teniendo una participación mínima de los acreedores durante estos dos años en la adquisición de activos.



### 3.7.3.3. Indicadores de rentabilidad

**Tabla 40-3:** Indicadores de rentabilidad.

Razones de rentabilidad	Fórmula	Año	
		2015	2016
Margen de utilidad neta	Utilidad neta/Ventas	5.49%	1.33%
Rentabilidad de los activos	Utilidad neta/ Activo Total	3.61%	0.11%
Rentabilidad del capital	Utilidad neta/Capital total	4.05%	0.11%

Fuente: Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

Elaborado por: Mendoza, J.2018.

#### **Interpretación:**

El margen de utilidad neta determina la capacidad de la organización de convertir los ingresos totales en ganancias después de liquidar las obligaciones con el Estado, como resultado se obtuvo que en 2016 la organización generó un margen neto de 5.49% en 2015 y en 2016 de 1.33% la disminución un año para el otro es perjudicial debido a que entre mayor es el indicador, mayor es la capacidad para generar utilidades.

La rentabilidad de los activos nos ayuda a determinar cuanta utilidad genera en base de los recursos con los que cuenta la organización, en los resultados obtenemos que los activos generan una utilidad del 3.61% en 2015 y en 2016 de 0.11% lo que significa que los activos de acuerdo con su inversión no generan una gran utilidad neta dentro de la organización y la disminución debido a la baja utilidad generada en el periodo.

La rentabilidad del capital indica la utilidad que obtienen los asociados de la organización por su inversión, en los resultados se determinó que el capital de la organización genera una rentabilidad neta de 4.05% en 2015 y 0.11% en 2016, comparando el tamaño del capital con la utilidad neta generada se obtiene un resultado muy bajo para los asociados y su inversión en el año 2016.

### 3.7.3.4. Indicadores de actividad

**Tabla 41-3:** Indicadores de actividad.

Razones de Actividad	Fórmula	Año	
		2015	2016
Rotación del activo	Ventas Netas/Activo Total	0.66	0.08
Rotación del activo Fijo	Ventas Netas/Activo Fijo	-	0.08
Rotación del activo Circulante	Ventas Netas/Activo Circulante	0.66	1.20
Rotación de Inventarios	Inventario Promedio*360/Costo de Ventas	-	246.18
	Días del periodo/Rotación de Inventarios	-	1.46
Rotación de cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar promedio*360/Ventas	-	57.55
	Días del periodo/Rotación de cuentas por cobrar	-	6.26

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2018.

### Interpretación

La rotación del activo fijo en la Asociación "Emprendedores 21 de abril" después de aplicar la formula se obtiene que este grupo ha rotado 0.08 para el 2016, dada esta rotación menor a una vez, significa que no está obteniendo una razón favorable en la administración de activos fijos para generar ingresos.

La Rotación del activo circulante en la Asociación "Emprendedores 21 de abril" al obtener los resultados, se concluye que este grupo ha rotado 0.66 veces en 2015 y 1.20 veces en 2016 en los periodos dados, teniendo una variación positiva con una rotación mayor a 1, significa que existe un mejor manejo de los activos circulantes en comparación a los activos fijos.

La Rotación del activo indica la eficiencia con la que se están manejando los activos para generar ingresos para la organización, se demuestra en los resultados que en 2015 hubo una rotación de 0.66 y en 2016 de 0.08 lo que significa que la asociación estuvo generando ganancias menores a 1 y que equivale a una deficiente administración de los recursos, aunque los activos circulantes sean gestionados de mejor manera el global indica que existen problemas.

La Rotación de inventarios demuestra y cuantifica el periodo de tiempo que la inversión realizada en inventarios se convierta en dinero corriente, tomando en base el año comercial de 360 días tenemos que en 2016 la organización transforma el inventario en dinero efectivo en 246 días, determinando una rotación de 1.46 veces al año, lo que da pocas rotaciones al año.

La Rotación de cuentas por cobrar cuantifica el periodo de tiempo en que la organización recupera el dinero otorgado en crédito a sus clientes y consumidores en relación con la venta del producto, en los resultados que se obtienen tomando como base el año comercial de 360 días se determina que la organización recupera el dinero de las ventas generadas cada 58 días, obteniendo una rotación de 6.26 veces al año, el tiempo es alto ya que en menos de dos meses se recupera el dinero de la venta efectuada por lo que se deben reducir lo más posible.

#### **3.7.4. *Discusión***

La Asociación “Emprendedores 21 de abril” basados en ellos estados financieros del año 2015 y 2016 se obtienen los siguientes resultados:

Los análisis a los resultados tanto al de situación financiera como al estado de resultados refleja que el estado de situación financiera entre los años 2015 y 2016 se detalla que el activo corriente existe un cambio total de \$-831.22 y porcentaje de -9.23%, en el activo no corriente muestra cambios radicales una variación de \$115614.34 con porcentaje del 100.00% debido al traspaso de bienes muebles e inmuebles a la asociación., lo que ha incrementado en gran cantidad su capacidad.

El pasivo en su totalidad se encuentra en el pasivo corriente que registra como variación total de \$2430.22 y porcentaje de 248.83% por el aumento de obligaciones con terceras personas y el patrimonio total tiene una variación de \$112352.90 y porcentaje de 1399.96% El aumento del patrimonio y los aportes de los socios es debido al ingreso de nuevos socios.

En el análisis del estado de resultados entre los años 2015 y 2016 se puede detallar que las ventas tienen una variación de \$3901.58 y un porcentaje de 65.87%, los costos tienen un cambio en \$757.25 con un porcentaje de 19.41%, los gastos de operación con una variación de \$3339.40 y porcentaje de 196.86%, al final la utilidad del ejercicio tiene una variación de \$4707.48 y porcentaje de 3611.42%. Como resumen entre las variaciones de los dos años existe un aumento de ventas, aunque también un aumento del costo y gastos lo que ocasionó que el año 2016 disminuyera en comparación al año 2015.

Los indicadores financieros revisaron el estado de la organización en sus 4 tipos de indicadores: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y solvencia, de los cuales se obtienen los siguientes resultados:

En las razones de liquidez se obtiene un resultado muy positivo, debido a que la organización cuenta con un alto capital de trabajo, y la capacidad de responder a sus obligaciones a corto plazo con y sin contar con los inventarios, la situación mejora de un al otro porque se determina que en 2015 existe un exceso de liquidez que es controlada al siguiente.

En las razones de endeudamiento se cuenta que la asociación tiene un bajo porcentaje de endeudamiento e incluso decrece para el año 2016, sin embargo, la deuda es un recurso que debe ser manejado y aceptado para poder expandir las cualidades de la empresa como una alternativa.

En las razones de actividad se muestra que las rotaciones son mínimas dando resultados negativos en estos indicadores, entre ellos las rotaciones de los activos e inventarios pese a que aumentaron las ventas para el año 2016 también aumentaron los costos, aunque no se tenga una política de cobros la rotación cuentas por cobrar se mantiene debido a el compromiso de las asociadas de recuperar lo más rápido el dinero de las ventas generadas.

Finalmente, en las razones de rentabilidad no se tiene un resultado positivo ya que es mínima la ganancia generada comparado a la inversión realizada por lo que el trabajo es buscar la manera de mejorar la rentabilidad y determinar su incidencia a través de la planificación financiera.

Las organizaciones deben realizar una planificación financiera óptima para cumplir con sus estrategias, generar utilidad y bienestar para las personas involucradas, en el caso de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” conlleva a la organización de las personas como los recursos para poder obtener el máximo rendimiento y que beneficie a los asociados que son los actores principales de la actividad económica.

### **3.8. Verificación de la idea a defender**

La elaboración de una planificación financiera incidirá en la rentabilidad de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2017.

La presente idea a defender se verifica mediante la información obtenida en la encuesta se determina que, en la pregunta N.º de la encuesta realizada a los miembros de la organización, presentada textualmente de la siguiente manera: “¿Conoce Ud. sí la asociación realiza una planificación y la socializa con los miembros?”, registrando como opciones “Sí” y “No”, se registró que el 21.4% de los encuestados determina que si se realiza una planificación y socialización dentro de la organización, mientras que el 78.6% en términos cuantitativos 11 personas encuestadas concuerdan que no se realiza este paso, por lo que con la mayoría de las

personas encuestadas se infiere que no se realiza una planificación formal dentro de la organización; la pregunta N.º de la encuesta realizada a los miembros de la organización, la cual esta formulada de la siguiente manera: “¿Conoce Ud. si la asociación realiza una prevención y proyección de sus finanzas y la socializa con los miembros?”, la cual tiene dos opciones “Si” y “No”, obteniendo como resultado el 100% de los encuestados registran que la asociación no tiene una prevención, proyección y socialización de las finanzas.

En la entrevista realizada tanto a la presidenta y administradora de la asociación en la pregunta N°4 que textualmente dice que: “¿Se realiza una planificación conjunta y socialización del plan al inicio de cada ejercicio fiscal?”, se registra que se realiza una planificación con las personas miembros de la organización, aunque esta no es realizada de manera formal y que no se da un seguimiento apropiado a la misma; en la pregunta N°14, textualmente presenta de la siguiente manera: “¿Cuenta la asociación con una herramienta para manejar las finanzas?”, lo que se ha registrado que la asociación no cuenta con este tipo de metodologías para administración de las finanzas.

En la pregunta N.º 12 de la encuesta y en la pregunta N.º 16 de la entrevista, la que se presenta de la siguiente manera: ¿Considera Ud. que una planificación financiera ayudara a mejorar el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” ?, en donde se registra que las personas que participaron tanto en la encuesta como en la entrevista consideran que con una elaboración de una planificación financiera se puede mejorar el estado actual de la asociación, lo que se considera que ellos miembros determinan que es una herramienta necesaria para el crecimiento y mantenimiento de la organización.

En la pregunta N° 12 de la encuesta y en la pregunta N.º 16 de la entrevista dirigida al presidente y administrador de la organización, la cual esta formulada de la presente forma: ¿Considera Ud. que una planificación financiera ayudara a mejorar el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” ?, en donde se registra una respuesta a favor de que una planificación financiera si ayudara a la asociación a mejorar su situación actual sobre todo en temas de planificación y rentabilidad, temas expuestos en la problemática de la organización.

Presentada la información recolectada de los diferentes métodos usados para la presente investigación se determina que la elaboración de una planificación financiera es imperativa y necesaria para la organización, en donde al final del presente trabajo se determinara la incidencia que tiene en frente de los rendimientos que se plantea obtener la Asociación “Emprendedores 21 de abril”

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. Introducción**

Actualmente existen necesidades de que las organizaciones interactúen de forma acertada con su entorno, esto se está volviendo cada vez más importante, ya que siempre ha existido esa relación entre las empresas y el movimiento económico, el flujo de dineros, y la vida de cada una de las personas que componen una sociedad. Resulta imperioso que las nuevas ideas de pensamiento corporativo y administrativo estén encausadas a establecer relaciones más armoniosas entre las organizaciones y las personas.

En el ámbito de la organización del plan financiero, resulta evidente que la relación de las empresas y las personas no es la mejor, ya que buscando establecer una maximización de utilidades por medio de una eficiencia en costos muchas organizaciones acogieron modelos de negocio que rompen con las barreras de mercados, y se internan en mercados laborales que son más baratos, pero que no manejan niveles de responsabilidad adecuados, ya que por el contrario esos bajos niveles de costo en mano de obra son consecuencia de la falta de fuentes de trabajo y de la precaria vida que tienen estas personas y se ven obligados a vender su trabajo por valores muy pequeños. Frente a este problema es necesario que los consumidores y las organizaciones tengan en cuenta ese factor y tomen conciencia.

El plan financiero busca incorporar modelos eficientes de gestión, con un manejo acertado en términos de responsabilidad social, buscar la forma en que la ética y la eficiencia no tengan contrapartes o sean refutables, por el contrario, se busca es que puedan convivir una con la otra, crear modelos de negocio “éticamente eficientes” bajo esa perspectiva esta la Asociación “Emprendedores 21 de abril”

La responsabilidad social debe ser vista desde diversos ángulos, uno interno y otro externo, el primero corresponde a la forma en que se trata a los miembros, si estos tienen niveles de vida buenos, y son tratados de una forma acertada, permitiéndoles mejorar la calidad de vida y una participación activa dentro de la organización; y el segundo tiene que ver con las relaciones que la asociación tenga, con cada uno de los grupos que se relacionan directamente con la asociación y con el entorno en general.

El hecho de que una organización tenga sus procesos direccionados hacia la responsabilidad social lo hace eficiente, ya que significa que siempre estará buscando niveles de calidad altos, en cada

uno de los procesos de producción, estos factores igualmente se ven reflejados con una percepción positiva del cliente hacia la asociación. El plan financiero busca entonces integrar la eficiencia con la ética.

## 4.2. Plan financiero

### 4.2.1. *Proceso del plan financiero*

**Gráfico 21-4:** Proceso del plan financiero.



**Fuente:** Investigación propia.  
**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### **4.2.2. Antecedentes de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”.**

La actividad inicia desde la consolidación de la Cooperativa de Vivienda “21 de abril”, ubicada en la avenida Antonio José de Sucre y Galo Plaza (salida a Guano, frente al coliseo del Colegio Maldonado Norte), de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, legalizada en el año 1978 aproximadamente,

Durante muchos años diferentes grupos de socios de la cooperativa de vivienda se reunieron para elaborar diferentes actividades económicas como: lombricultura, elaboración de productos alimenticios y al final con la decisión final de la confección y comercialización de ropa de cama, con el objetivo primordial de mejorar su calidad de vida y de las personas que en la localidad habitaban.

La Asociación “Emprendedores 21 de abril” obtuvo su personería jurídica mediante acuerdo ministerial N°.951 de fecha 22 de noviembre del 2010 otorgado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, más tarde mediante resolución N° SEPS-ROEPS-2013-004742 de fecha de 19 de septiembre del 2013 pasa a ser supervisada y regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Resolución que autoriza su funcionamiento en base a los parámetros que exige la ley y la normatividad expedida para este tipo de emprendimientos

la asociación por ser una unidad productiva desde esa fecha hasta la presente las actividades han ido incrementando con el apoyo de los socios que empiezan a jubilarse y a trabajar de forma más permanente, lo cual en la actualidad existe un total de 16 socias con los cuales se han mantenido hasta el momento cumpliendo con las expectativas y el objetivo con el cual fue creado la organización.



**Tabla 1-4:** Identificación de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

<b>Razón Social:</b>	Asociación “Emprendedores 21 de abril”
<b>Acuerdo Ministerial:</b>	Acuerdo Ministerial N° 951 del 22 de noviembre del 2010 otorgado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES
<b>Resolución SEPS:</b>	No. SEPS-ROEPS-2013-004742
<b>Objetivo General</b>	Fortalecer el desarrollo institucional de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” para incrementar la comercialización de los productos textiles mediante la aplicación del plan estratégico, mejorando la gestión administrativa y productiva, alcanzando así el posicionamiento en el mercado.
<b>Ubicación geográfica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provincia: Chimborazo</li> <li>- Cantón: Riobamba</li> <li>- Parroquia: Velasco</li> <li>- Calles: Av. Antonio José de Sucre y Galo Plaza Lasso</li> <li>- Sector de la Universidad Nacional de Chimborazo</li> </ul>
<b>Quienes poder ser socios:</b>	Son miembros de la asociación las personas naturales legalmente capaces con actividades relacionadas con el objetivo social establecido en el Artículo 3 del presente Estatuto aceptados por la Junta Directiva previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.
<b>Número de socios:</b>	Dieciséis (16)
<b>Actividades que realiza:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles</li> <li>2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares destinados al cumplimiento del objetivo social</li> <li>3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria</li> <li>4. Propender al mejoramiento social de sus miembros mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos</li> <li>5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y</li> </ol>

	<p>tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente</p> <p>6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales nacionales y/o extranjeras para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados, y,</p> <p>7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias procurando el beneficio colectivo.</p>
<b>Misión institucional:</b>	<p>“Somos una asociación de manufactura textil que ofrece productos de calidad, que mediante la aplicación de estrategias son direccionadas al desarrollo productivo y financiero con el fin de promover y fortalecer el mercado textil en la Provincia de Chimborazo así mejorando las condiciones de vida de los integrantes y sus familias”.</p>
<b>Visión Empresarial:</b>	<p>“Al año 2020 la Asociación “Emprendedores 21 de abril” será líder en el mercado textil con calidad productiva, talento humano calificado, tecnología, compromiso social y conservación del medio ambiente, logrando el posicionamiento de la asociación y promoviendo la actividad de la manufactura en la provincia de Chimborazo”.</p>
<b>Valores:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Respeto:</b> Respetamos y valoramos a todas las personas en la organización, por ello cumplimos con las normas y políticas internas, velando por el buen clima laboral.</li> <li>- <b>Calidad:</b> Buscamos la calidad integral de nuestros colaboradores, procesos y productos, de acuerdo a las actuales exigencias del mercado y la globalización.</li> <li>- <b>Innovación:</b> Somos abiertos a los cambios, buscamos la mejora continua y diferenciación competitiva a partir de la investigación, análisis y creatividad.</li> <li>- <b>Trabajo en Equipo:</b> Ponemos a disposición de los socios nuestra confianza, talentos y entusiasmo para alcanzar los objetivos comunes con resultados óptimos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Responsabilidad Social:</b> Estamos comprometidos con el uso racional y responsable de los recursos, generando productos que mejoren la calidad de vida de nuestros colaboradores, clientes, sociedad y el cuidado del medio ambiente, a través del crecimiento económico y competitividad de nuestra empresa.</li> </ul>
<b>Principios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Igualdad:</b> Promover la igualdad en las relaciones y satisfacer de manera equilibrada los intereses de todas las personas que participan dentro de la organización;</li> <li>- <b>Empleo:</b> Crea empleo estable, favoreciendo especialmente el acceso a personas en situación de exclusión social, asegurando a cada persona condiciones de trabajo y una remuneración digna y justa;</li> <li>- <b>Medio ambiente:</b> Favorecer acciones, productos y métodos de producción respetuosos con el medio ambiente;</li> <li>- <b>Cooperación:</b> Favorecer la cooperación en lugar de la competencia dentro y fuera de la asociación; y,</li> <li>- <b>Sin fines de lucro:</b> Promoción humana y social, los beneficios se revierten en favor de sus asociados y en apoyo a proyectos sociales de desarrollo.</li> </ul>

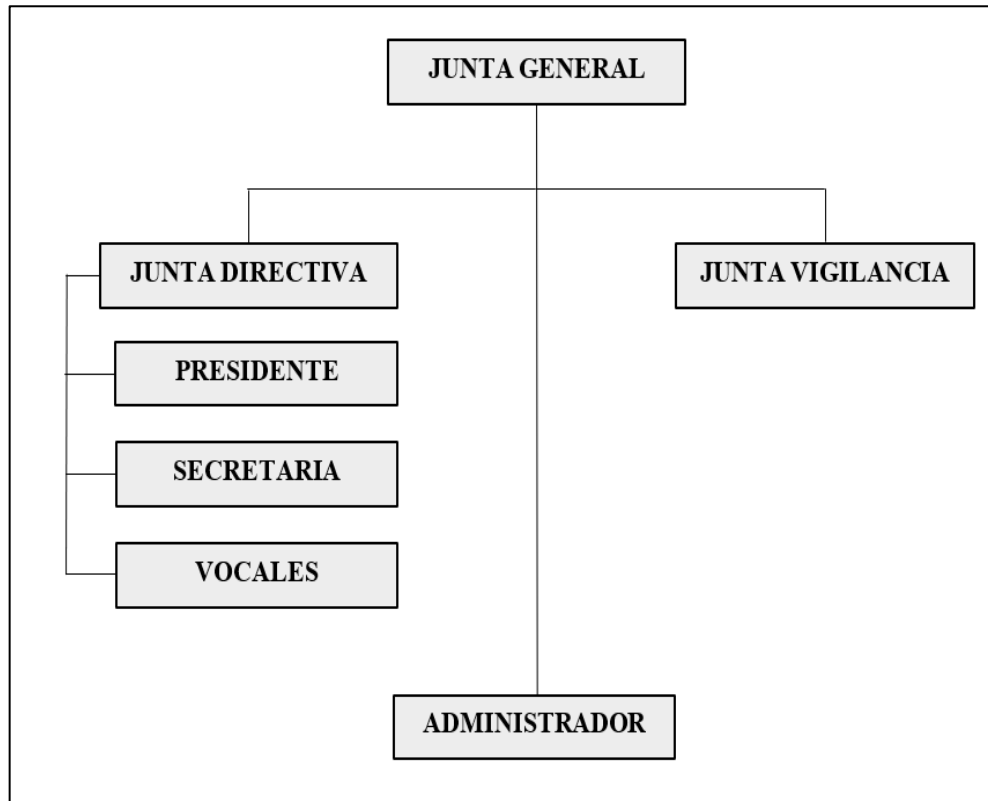
**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### **4.2.3. Estructura organizacional**

La estructura orgánica de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” de la ciudad de Riobamba, se establece en base a lo que dispone el Art. 9. Estructura Interna. - El gobierno, dirección, administración y control interno de la Asociación se ejercerá por medio de los siguientes organismos: junta general; junta directiva; junta de vigilancia y administrador.

**Gráfico 22-4:** Organigrama estructural.



**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### **4.2.4. Análisis FODA**

La matriz de análisis FODA o DAFO, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Recurrimos al FODA, con la finalidad de desarrollar una estrategia de negocio para Asociación "Emprendedores 21 de abril" que sea solida a futuro. A continuación, se destacan y enfocan los factores que tienen mayor impacto en la organización, a partir de allí se podrá tomar eficientes decisiones y las acciones pertinentes para mejorar la gestión administrativa, financiera y económica institucional.

**Tabla 2-4:** Análisis FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Infraestructura propia a disposición de la organización.</p> <p><b>F2.</b> Buena calidad del producto ofertado.</p> <p><b>F3.</b> Organización legalizada ante la SEPS.</p> <p><b>F4.</b> Grado alto de compromiso de los miembros.</p>	<p><b>D1.</b> Deficiente estructura administrativa</p> <p><b>D2.</b> Inadecuado manejo de los recursos que afecta a la rentabilidad.</p> <p><b>D3.</b> Maquinaria y equipos insuficientes</p> <p><b>D4.</b> Instalaciones requieren adecuaciones.</p> <p><b>D5.</b> Falta de marca y publicidad.</p> <p><b>D6.</b> Falta de capacitación.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Apertura a los emprendimientos por parte de entidades públicas</p> <p><b>O2.</b> Oferta de fuentes de financiamiento externo.</p> <p><b>O3.</b> Asesoramiento externo de entidades públicas y privadas.</p> <p><b>O4.</b> Participación en ferias libres.</p> <p><b>O5.</b> Proveedores con trayectoria en el mercado.</p> <p><b>O6:</b> Búsqueda de diversificación de productos.</p>	<p><b>A1.</b> Productos más baratos en el mercado</p> <p><b>A2.</b> Competencia desleal de mayoristas</p> <p><b>A3.</b> Recesión económica en el país</p> <p><b>A4.</b> Cambios continuos en la tecnología usada para la producción.</p> <p><b>A5.</b> Oferta de productos de baja rotación.</p>

**Fuente:** Investigación propia.  
**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### 4.2.5. Matriz de evaluación de factores internos

**Tabla 3-4:** Matriz de evaluación de factores internos.

<b>Factores Internos Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Infraestructura propia a disposición de la organización.	0.10	3	0.30
Buena calidad del producto ofertado	0.11	4	0.45
Organización legalizada ante la SEPS	0.09	3	0.26
Grado alto de compromiso de los miembros	0.10	4	0.40
<b>Debilidades</b>			
Deficiente estructura financiera	0.09	3	0.26
Inadecuado manejo de los recursos que afecta a la rentabilidad.	0.10	4	0.40
Maquinaria y equipos insuficientes	0.11	4	0.45
Instalaciones requieren adecuaciones	0.10	3	0.30
Falta de marca y publicidad	0.10	3	0.30
Falta de capacitación	0.10	4	0.40
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>3.53</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: Mendoza, J.2019.

#### 4.2.6. Matriz de evaluación de factores externos

**Tabla 4-4:** Matriz de evaluación de factores externos.

<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Apertura a los emprendimientos por parte de entidades públicas	0.09	3	0.27
Oferta de fuentes de financiamiento externo	0.10	4	0.40
Asesoramiento externo de entidades públicas y privadas	0.08	4	0.31
Participación en ferias libres	0.09	3	0.27
Proveedores con trayectoria en el mercado.	0.10	4	0.40
Búsqueda de diversificación de productos.	0.08	4	0.31
<b>Amenazas</b>			
Productos más baratos en el mercado	0.10	4	0.40
Competencia desleal de mayoristas	0.09	3	0.27
Recesión económica en el país	0.09	3	0.27
Cambios continuos en la tecnología usada para la producción	0.09	4	0.36
Oferta de productos de baja rotación	0.09	4	0.36
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>3.64</b>

Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: Mendoza, J.2019.

#### **4.2.7. Matriz FODA**

Este análisis consiste en llevar a cabo estrategias que maximicen las fortalezas de una empresa y superen o reduzcan los efectos de las debilidades. Por otra parte, también se tiene que desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Como se puede observar, lo que se ha hecho es unir las fortalezas con las debilidades y plantear estrategias ofensivas (FO) tratando de potenciar las fortalezas.

De las debilidades lo que se hace es definir estrategias defensivas (FA) para tratar de minimizarlas.

Para las amenazas, de igual manera se plantean estrategias defensivas (DO) para poder contrarrestarlas.

Mediante las estrategias de supervivencia (DA) se trata de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

A continuación, se presenta la Matriz FODA



**Tabla 5-4: Matriz FODA.**

	<b>Fortalezas</b>  F1. Infraestructura propia a disposición de la organización. F2. Buena calidad del producto ofertado. F3. Asociatividad consolidada F4. Grado alto de compromiso de los miembros.	<b>Debilidades</b>  D1. Deficiente estructura financiera D2. Inadecuado manejo de los recursos que afecta a la rentabilidad. D3. Maquinaria y equipos insuficientes D4. Instalaciones requieren adecuaciones. D5. Falta de marca y publicidad. D6. Falta de capacitación.
<b>Oportunidades</b>  O1. Apertura a los emprendimientos por parte de entidades públicas O2. Oferta de fuentes de financiamiento externo O3. Asesoramiento externo de entidades públicas y privadas. O4. Participación en ferias libres O5. Proveedores con trayectoria en el mercado. O6. Búsqueda de diversificación de productos	<b>Estrategias FO</b>  F1-O2: Aprovechar la oferta de fuentes de financiamiento externo para mejorar la infraestructura de la organización. F2-O5y6: Mantener la calidad de producto actual y buscar la diversificación con proveedores con trayectoria y reconocimiento en el mercado. F3-O1y4: Distribuir a los miembros de la organización para la participación en ferias y visitas a entidades públicas con el fin de expandir el mercado actual. F4-O3: Comprometer a los miembros de la organización a participar del asesoramiento existente en el mercado actual.	<b>Estrategias DO</b>  D1y2-O3: Perfeccionar el manejo administrativo y financiero de la organización mediante ayuda externa. D3y4-O2y6: Mejorar la maquinaria e instalaciones mediante financiamiento externo con miras a la diversificación de productos. D5-O4y5: Emplear las experiencias obtenidas del contacto con los proveedores y otras organizaciones en ferias para la identificación de la marca y publicidad requerida. D6-O1: Beneficiarse de los programas de capacitación ofertados por las entidades públicas.
<b>Amenazas</b>  A1. Productos más baratos en el mercado A2. Competencia desleal de mayoristas A3. Recesión económica en el país. A4. Cambios continuos en la tecnología usada para la producción A5. Oferta de productos de baja rotación.	<b>Estrategias FA</b>  F1-A4: Actualizar la tecnología existente y determinar un área específica dentro de las instalaciones para la producción. F2-A1,2y5: Dar a conocer los beneficios y ventajas del producto ofertado para la mitigación de la competencia de productos similares en el mercado. F3y4-A3: Beneficiarse de la unión y compromiso de la organización para la reducción de los efectos de la recesión económica actual del país.	<b>Estrategias DA</b>  D1y2-A3: Optimizar el manejo financiero y de recursos existentes para el mejoramiento de la organización en tiempos de recesión en la economía. D3-A4: Determinar características de la maquinaria y equipos necesarios para la producción. D5-A2: Establecer una identidad a los productos para la aplicación de publicidad y posibilitar la competencia en el mercado. D4y6-A1y5: Actualizar los conocimientos de producción y aprovechar las instalaciones para la producción de bienes de calidad que puedan competir con bienes similares.

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### **4.2.8. Estrategias**

Las estrategias fueron definidas en la matriz FODA y son base para cambiar la realidad de la organización mediante su aplicación, las mismas se pueden dividir en:

##### **4.2.8.1. Estrategias de operación**

##### **4.2.8.1.1. Estrategias de comercialización**

En el presente segmento se determinan las estrategias de comercialización que se implementarán, el público al que están dirigidos los productos que la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, así como aspectos relacionados directamente con su venta y distribución.

El posicionamiento en el mercado es una de las premisas que la organización busca con más empeño, ya que para lograr hacer que el producto ocupe un lugar claro y destacado en la mente de los usuarios con relación a los de la competencia, se identificó así mediante una herramienta estratégica las siguientes estrategias:

**Tabla 6-4:** Estrategias de comercialización.

<b>N.º</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Aplicación</b>
1	F3-O1y4: Distribuir a los miembros de la organización para la participación en ferias y visitas a entidades públicas con el fin de expandir el mercado actual.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Elaborar una lista de posibles entidades para realizar visitas.</li><li>2. Contactar con las entidades enlistadas para gestionar una visita.</li><li>3. Organizar un cronograma de visitas a entidades públicas donde se tenga la apertura para ofertas los productos.</li><li>4. Realizar un cronograma de ferias organizadas por la SEPS, MIES, GAD Riobamba donde participará la asociación.</li><li>5. Realizar las visitas a las organizaciones y participar en las ferias descritas con anterioridad.</li><li>6. Elaborar una base de datos con personas interesadas en el producto.</li><li>7. Realizar un seguimiento de las personas en la base de datos antes descrita.</li></ol>

2	D5-O4y5: Emplear las experiencias obtenidas del contacto con los proveedores y otras organizaciones en ferias para la identificación de la marca y publicidad requerida.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar reuniones para dar seguimiento a las experiencias obtenidas mediante el contacto con proveedores y otras organizaciones.</li> <li>2. Establecer la identificación de la asociación, tomando como ejemplo la identificación de las demás organizaciones y proveedores.</li> <li>3. Identificar los diferentes tipos de publicidad existente.</li> <li>4. Identificar el tipo de publicidad que más convenga.</li> </ol>
3	D5-A2: Establecer una identidad a los productos para la aplicación de publicidad y posibilitar la competencia en el mercado.	El presente punto se plasmará la identificación del producto realizado en pasos anteriores mediante una marca que represente a la asociación y dar a conocer el producto mediante la elección del tipo de publicar más conveniente.
4	F2-A1,2y5: Dar a conocer los beneficios y ventajas del producto ofertado para la mitigación de la competencia de productos similares en el mercado	El presente punto se realizará mediante la determinación de las características únicas del producto, y se lo dará a conocer mediante la forma de publicidad elegida, así también en las visitas a organizaciones y en las ferias.

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### 4.2.8.1.2. Estrategias de administración

La junta directiva de la Asociación de Emprendedores “21 de abril” es la encargada de dirigir y supervisar las decisiones administrativas y financieras y la marcha general de la organización. La administradora es la responsable de la gestión administrativa, para ello debe organizar y ejecutar las actividades necesarias para garantizar el adecuado de la organización, las estrategias definidas para este punto son:

**Tabla 7-4:** Estrategias administrativas.

N.º	Estrategia	Aplicación
1	F4-O3: Comprometer a los miembros de la organización a participar del asesoramiento existente en el mercado actual.	La administración al manejar un grupo de personas que mediante apreciación personal tiene un compromiso con la organización, debe realizar un cronograma mediante el cual se establezca las fechas más idóneas para la realización de capacitaciones en consenso de todos los actores involucrados.
2	D6-O1: Beneficiarse de los programas de capacitación ofertados por las entidades públicas.	La administración debe informarse de los programas de capacitación que ofrecen las entidades públicas, para determinar si estas tienen relación con lo que se desea capacitar para aprovecharlas.
3	F3y4-A3: Beneficiarse de la unión y compromiso de la organización para la reducción de los efectos de la recesión económica actual del país.	La administración debe tomar medidas para reducir los efectos de la recesión económica del país, dando a conocer a los diferentes actores como reducir los efectos de este problema y el compromiso de velar por el bienestar de la organización.

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### 4.2.8.1.3. Estrategias financieras

Dentro de las estrategias de operación, el siguiente punto son las estrategias financieras las cuales son las siguientes:

**Tabla 8-4:** Estrategias financieras.

N.º	Estrategia	Aplicación
1	D1y2-O3: Perfeccionar el manejo administrativo y financiero de la organización mediante ayuda externa.	La determinación de ayuda externa para poder mejorar el manejo financiero y administrativo de la asociación debe ser de acuerdo a la aplicación de herramientas que la organización carece entre las cuales tenemos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir políticas de gestión financiera y crecimiento.</li> <li>• Presentar a la Junta Directiva la ejecución presupuestal.</li> <li>• Evaluar financieramente los nuevos proyectos e inversiones potenciales.</li> </ul>

2	F1-O2: Aprovechar la oferta de fuentes de financiamiento externo para mejorar la infraestructura de la organización.	Entre las mejoras a aplicar dentro de la asociación en el presente caso de infraestructura, se debe tomar en cuenta la ventaja de la existencia de financiamiento por parte de las entidades financieras, en las cuales la asociación debe definir la que más le convenga para definir los cambios que necesitan en la infraestructura.
3	D1y2-A3: Optimizar el manejo financiero y de recursos existentes para el mejoramiento de la organización en tiempos de recesión en la economía.	Para la optimización de los recursos existentes se necesitan de implantación de medidas entre ellas la gestión tanto del activo corriente y no corriente así también como el endeudamiento, aunque actualmente tiene poca participación. Además del manejo de las finanzas entre las cuales se debe generar información actualizada para su estudio y evaluación y tomar las medidas correctivas.

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### 4.2.8.1.4. Estrategias de producción.

La Asociación “Emprendedores 21 de abril”, es una organización que se dedica a la producción de ropa de cama, específicamente sábanas, en base a la matriz FODA se aplicarán las siguientes estrategias:

**Tabla 9-4:** Estrategias de producción.

N.º	Estrategia	Aplicación
1	F2-O5y6: Mantener la calidad de producto actual y buscar la diversificación con proveedores con trayectoria y reconocimiento en el mercado.	Para aplicar esta estrategia se debe revisar los proveedores existentes, ahora se ha definido que los productos son de calidad por lo que se tiene que mantener los proveedores actuales, y para determinar la diversificación se debe revisar si es conveniente la producción y comercialización o solo comercialización según la capacidad actual de la empresa.

2	D3-A4: Determinar características de la maquinaria y equipos necesarios para la producción.	Los actores se deben reunir para detallar la necesidad de maquinaria y equipos que se necesitan adquirir para producir.
3	F1-A4: Actualizar la tecnología existente y determinar un área específica dentro de las instalaciones para la producción.	El área de producción en la actualidad no se encuentra definida ya que es ocupada por otras áreas, se debe definir la localización exacta ya que será clave al momento de adquirir la tecnología que se ha definido anteriormente.
4	D3y4-O2y6: Mejorar la maquinaria e instalaciones mediante financiamiento externo con miras a la diversificación de productos.	Para ellos se debe definir las necesidades de maquinaria y adecuación de instalaciones, con miras al futuro para la diversificación elegida, y contar con una fuente de financiamiento definida.
5	D4y6-A1y5: Actualizar los conocimientos de producción y aprovechar las instalaciones para la producción de bienes de calidad que puedan competir con bienes similares.	En las capacitaciones definidas por la administración se debe tomar en cuenta que producción también debe ser un pilar importante, mediante eso y la mejora de las instalaciones se puede contar con un producto final más refinado que pueda competir en el mercado actual.

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### 4.2.9. Revisión del proceso productivo

##### 4.2.9.1. Información general

**Tabla 10-4:** Información general de producción.

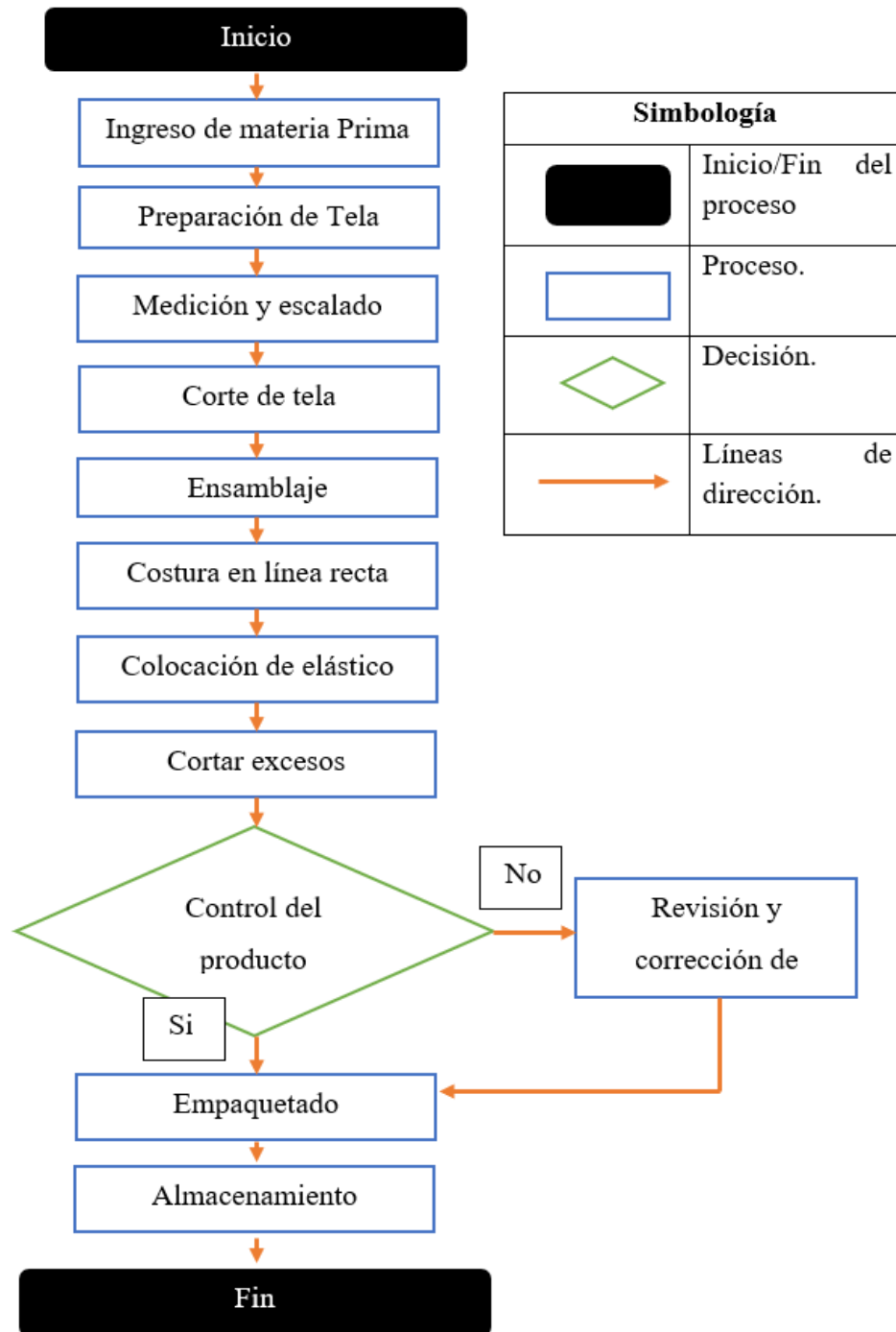
<b>Tipo de producto ofertado</b>	Juego de sábanas que comprende: <ul style="list-style-type: none"><li>• Una sábana encimera ajustable</li><li>• Una sobre sabana o superior</li><li>• Dos fundas de almohada.</li></ul>
<b>Tipo de Tela</b>	Bramante llano y estampado de 156 hilos 65% poliéster 35% algodón peinado
<b>Colores</b>	Fuertes, pastel y estampado
<b>Acabados</b>	Bordes y esquinas elásticas de 3 cm de ancho.
<b>Tamaños</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sabanas de una plaza y media: 235x180 cm.</li><li>✓ Sabanas de dos plazas: 235 x 200 cm.</li><li>✓ Sabanas de dos plazas y media: 260 x 220 cm.</li><li>✓ Funda de almohada: 80cm largo x 45cm ancho.</li></ul>
<b>Materiales</b>	Rollos de Tela de 50 m, elástico rollo 100m, Hilo cono industrial grande.
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Carmen Peña: Hilo y elásticos.</li><li>▪ Pintex: Telas.</li></ul>

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### 4.2.9.2. Diagrama de flujo de producción.

**Gráfico 23-4:** Diagrama de flujo de producción.



Fuente: Investigación propia.  
Elaborado por: Mendoza, J.2019.



#### ***4.2.10. Cuadro de mando integral***

El cuadro de mando integral se conceptualiza como una herramienta de la administración, la cual se determina el plan de acción a seguir para poder implantar las estrategias formuladas con anterioridad; determinando sus formas de evaluación y seguimiento a través de indicadores, los responsables de la implantación y las fuentes de donde se obtendrá la información requerida.

##### ***4.2.10.1. Diseño***

Para el diseño del cuadro de mando integral se determina en base a las estrategias obtenidas la matriz FODA y en base a la misión y visión que impera en la organización, por lo cual obtenemos lo siguiente:

**Tabla 11-4:** Cuadro de mando integral.

Perspectiva	Estrategia	Indicadores	Cálculo	Recursos	Fuente
Clientes	F3-O1y4: Distribuir a los miembros de la organización para la participación en ferias y visitas a entidades públicas con el fin de expandir el mercado actual.	Asistencia a ferias realizadas.	Asistencia ferias realizadas / asistencia ferias planificadas*100	Cronograma de actividades.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.
		Visitas a entidades realizadas.	Visitas a entidades realizadas / Visitas a entidades planificadas*100	Lista de contactos de las asociadas.	
		Contactos realizados.	Nro. Contactos realizados/ Nro. De contactos planificados*100		
	F2-A1,2y5: Dar a conocer los beneficios y ventajas del producto ofertado para la mitigación de la competencia de productos similares en el mercado.	Beneficios del producto determinados.	Nro. de Beneficios determinados / Nro. total de beneficios planteados *100	Características del producto final.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.
	Financiera	D1y2-O3: Perfeccionar el manejo administrativo y financiero de la organización mediante ayuda externa	Asesoría externa obtenida.	Nro. de asesoría externa contratada / Total de asesoría externa planificada *100	Lista de asesores de la asociación.
D3y4-O2y6: Mejorar la maquinaria e instalaciones mediante financiamiento		Mejoras a maquinaria realizada.	Nro. de Mejoras de maquinaria realizadas / Total de mejoras de maquinaria planificadas *100.	Lista de necesidades de maquinaria.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

	externo con miras a la diversificación de productos.	Mejoras a instalaciones realizadas.	Nro. de Mejoras a instalaciones realizadas / Total de mejoras a instalaciones planificadas *100.	Lista de adecuaciones a instalaciones.	
	F1-O2: Aprovechar la oferta de fuentes de financiamiento externo para mejorar la infraestructura de la organización.	Fuentes de financiamiento revisadas.	Fuentes de financiamiento revisadas / fuentes de financiamiento existentes *100	Lista entidades financieras en Riobamba.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.
	D1y2-A3: Optimizar el manejo financiero y de recursos existentes para el mejoramiento de la organización en tiempos de recesión en la economía.	Recursos optimizados.	Nro. de cambios aplicados / Total de cambios planificados *100.	FODA. Planificación de la administración.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.
<b>Procesos Internos</b>	D5-O4y5: Emplear las experiencias obtenidas del contacto con los proveedores y otras organizaciones en ferias para la identificación de la marca y publicidad requerida.	Ideas de Marca	Nro. de ideas de marca elegidas / Nro. total de ideas de marca *100	Lista de necesidades de comercialización.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.
		Publicidad requerida.	Nro. de formas de publicidad elegidas / Total de formas de publicidad revisadas *100		
	F2-O5y6: Mantener la calidad de producto actual y buscar la diversificación con	Proveedores conservados.	Nro. de proveedores conservados / Total proveedores *100.	Lista de proveedores.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

	proveedores con trayectoria y reconocimiento en el mercado	Ideas de diversificación.	Nro. de ideas de diversificación elegidas / Total de ideas de diversificación *100.		
	F1-A4: Actualizar la tecnología existente y determinar un área específica dentro de las instalaciones para la producción	Tecnología actualizada.	Nro. de recursos tecnológicos actualizados / Nro. total de recursos tecnológicos *100.	Lista de recursos tecnológicos para la producción.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.
	D3-A4: Determinar características de la maquinaria y equipos necesarios para la producción.	Maquinaria y equipos necesarios para la producción.	Nro. De maquinaria y equipo elegidos / Total de maquinaria y equipos determinados*100.	Lista de necesidades de maquinaria.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.
	D5-A2: Establecer una identidad a los productos para la aplicación de publicidad y posibilitar la competencia en el mercado.	Ideas de identidad establecidas.	Nro. de ideas de identidad elegidas / Total ideas de identidad determinadas *100.	Lista de necesidades de comercialización.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	F4-O3: Comprometer a los miembros de la organización a participar del asesoramiento existente en el mercado actual.	Participación en capacitaciones	Nro. De personas que asistieron a capacitaciones / Nro. Total de miembros*100	Cronograma de actividades.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

	D6-O1: Beneficiarse de los programas de capacitación ofertados por las entidades públicas.	Capacitaciones en entidades públicas realizadas.	Capacitaciones realizadas en entidades públicas / Capacitaciones planificadas en entidades públicas *100	Cronograma de actividades.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.
	F3y4-A3: Beneficiarse de la unión y compromiso de la organización para la reducción de los efectos de la recesión económica actual del país.	Actividades realizadas para afianzar la unión.	Nro. Actividades realizadas/ Nro. Actividades planificadas *100	Cronograma de actividades.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.
	D4y6-A1y5: Actualizar los conocimientos de producción y aprovechar las instalaciones para la producción de bienes de calidad que puedan competir con bienes similares.	Capacitaciones de producción recibidas	Nro. Capacitaciones sobre producción recibidas / Total de capacitaciones sobre producción planificadas *100	Cronograma de actividades.	Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### 4.2.11. Estudio financiero

A través del estudio financiera la Asociación “Emprendedores 21 de abril” establece las necesidades de capital de trabajo para la adquisición de materia prima, maquinaria y equipos para la confección del producto, comercialización del producto terminado (ventas y distribución), así como la promoción y publicidad para posicionar la imagen institucional en el mercado local.

##### 4.2.11.1. Inversión

El capital de trabajo que necesita la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, servirá para financiar la adquisición de maquinaria y equipo, útiles y accesorios, equipos de oficina, suministros de oficina, muebles y enseres, así como también los activos diferidos, y en materia prima directa, materiales directos, mano de obra, suministros y servicios. gastos operacionales, entre otros.

**Tabla 12-4:** Maquinaria y equipos.

Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Maquina overlock 5 hilos industrial	1	2.200.00	2.200.00
Máquina de coser recta Juki	1	650.00	650.00
Maquina pegadora de elástico	1	800.00	800.00
Cortadora de tela vertical Jontex	1	350.00	350.00
Plancha industrial Silver Star vapor	1	150.00	150.00
<b>Total</b>			<b>4.150.00</b>

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

**Tabla 13-4:** Útiles y accesorios.

Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Juego de reglas	1	60,00	60.00
Tijeras industriales	2	50,00	100.00
Basureros	2	8,00	16.00
Extintor de incendios de 5 Kg.	1	80,00	80.00
Materiales de aseo varios	4	5,00	20.00
<b>Total</b>			<b>276.00</b>

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

**Tabla 14-4:** Equipo de computación.

Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Computadora de escritorio	1	500,00	500.00
Impresora – copiadora	1	220,00	220.00
<b>Total</b>			<b>720,00</b>

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

**Tabla 15-4:** Instalaciones.

Descripción	V. Unitario	V. Total
Adecuaciones a las instalaciones	1.000.00	1.000.00
<b>Total</b>		<b>1.000.00</b>

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las inversiones fijas que la Asociación “Emprendedores 21 de abril” de la ciudad de Riobamba, va a realizar con el financiamiento del capital de trabajo:

**Tabla 16-4:** Inversiones.

Descripción	V. Total
Maquinaria y Equipos	4.150.00
Útiles y accesorios	276.00
Equipo de computación	720.00
Instalaciones	1.000.00
<b>Total</b>	<b>6..146.00</b>

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

#### 4.2.11.2. *Financiamiento*

La Asociación “Emprendedores 21 de abril” de la ciudad de Riobamba, para el funcionamiento, crecimiento y desarrollo de sus actividades productivas, necesita de un financiamiento, en este sentido, la administradora deberá realizar una serie de actividades conjuntas destinadas a obtener los fondos necesarios para financiar la inversión.

La condición de financiamiento de la inversión deberá ser del 100% con recursos externos, a través de una entidad financiera o de entidades gubernamentales de apoyo a los emprendimientos productivos.

**Tabla 17-4:** Condiciones de crédito.

<b>Institución</b>	BanEcuador
<b>Tipo de crédito</b>	Para asociaciones
<b>Destino</b>	Activo Fijo
<b>Forma de Pago</b>	Anual
<b>Monto</b>	\$ 6200.00
<b>Tasa</b>	9.76%
<b>Plazo</b>	4 años
<b>Sistema de Amortización</b>	Cuota Fija

Fuente: BanEcuador.

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

**Tabla 18-4:** Tabla de amortización.

<b>Cuota</b>	<b>Saldo Capital</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Seguro Desgravamen</b>	<b>Valor a Pagar</b>
1	6.200.00	1.340.65	605.12	1.77	1.947.54
2	4.859.35	1.471.49	474.27	1.39	1.947.15
3	3.387.86	1.615.11	330.66	0.97	1.946.73
4	1.172.75	1.772.75	173.02	0.51	1.946.27

Fuente: BanEcuador.

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

#### 4.2.11.3. *Pronóstico de ingresos*

Para las proyecciones de ventas se considera las ventas en forma anual tomando como base los ingresos por ventas del último año y para el incremento se utiliza un porcentaje del 2.25% de acuerdo con la tendencia de inflación para el año 2017, tomando en cuenta los años analizados en el presente trabajo de investigación que son: 2015 y 2016. De acuerdo con lo expuesto los resultados de pronosticación son los siguientes:



**Tabla 19-4:** Pronóstico de ventas totales.

Periodo	Ventas	Incremento 1 2.25%	Incremento 2 2.25%	Incremento 3 2.25%	Incremento 4 2.25%	Incremento 5 2.25%
2016	9.824.45	10.070.06	10.321.81	10.579.86	10.844.35	11.115.46

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

También se toma a consideración como ingreso las cuentas por cobrar al no ser todas ventas en efectivo, se obtiene de la participación de esta cuenta en el último año tomando como base el total de ventas y al ser una obligación se la cancela para el siguiente periodo:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 100}{\text{Ventas}} = \frac{1838 * 100}{9824.45} = 18.71\%$$

**Tabla 20-4:** Pronóstico de cuentas por cobrar.

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar	1.838.00	1.884.11	1.931.21	1.979.49	2.028.98

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### 4.2.11.4. Pronóstico de egresos

##### 4.2.11.4.1. Pronóstico de compras

Para el cálculo de necesidades de compra se determina mediante los costos establecidos, los mismos que están aproximados para la confección de 300 piezas de sabanas según el siguiente cuadro:

**Tabla 21-4:** Determinación de cantidad de materia prima.

Concepto	Materia prima.	Característica	Cantidad	Número de sabanas a confeccionar	Cantidad de rollos requerida
Sábana de una plaza y media	Tela	Rollo 50m	9 juegos por rollo	96	11
Sábana de dos plazas	Tela	Rollo 50m	9 juegos por rollo	108	12
Sábana de dos plazas y media	Tela	Rollo 50m	8 juegos por rollo	96	12
Cualquier tipo de sábana	Elástico	Rollo 100m.	2 metros por juego	300	6

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

**Tabla 22-4:** Compra materia prima directa.

Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Rollos de tela de 50 mts. Sábanas de una plaza y media	11	115.50	1.270.50
Rollos de tela de 50 mts. Sábanas de dos plazas	12	120.00	1.440.00
Rollos de tela de 50 mts. Sábanas de dos plazas y media	12	128.00	1.536.00
Cono grande de Hilo	4	2.95	11.80
Rollos de elástico de 100 mts.	6	6.00	36.00
<b>Total</b>			<b>4.294.30</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

**Tabla 23-4:** Compra materia prima indirecta.

Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Envoltura plástica con logo tipo	500	0.08	40.00
Etiqueta	500	0.05	25.00
<b>Total</b>			<b>65.00</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

Para las proyecciones de compras se lo realizara en forma anual tomando como base las necesidades aproximadas de compra en el periodo y para el incremento se utiliza un porcentaje del 2.25% de acuerdo con la tendencia de inflación para el año 2017, tomando en cuenta los años analizados en el presente trabajo de investigación que son: 2015 y 2016. De acuerdo con lo expuesto los resultados de pronosticación son los siguientes:

**Tabla 24-4:** Pronóstico de compras.

Periodo	Compras	Incremento 1 12.25%	Incremento 2 2.25%	Incremento 3 2.25%	Incremento 4 2.25%	Incremento 5 2.25%
2016	4.359.30	4.457.38	4.557.68	4.660.22	4.765.08	4.872.29

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

#### 4.2.11.4.2. Pronóstico de gastos

Para las proyecciones de gastos se detallará los tipos de gastos que se incurren determinados por el ultimo estado financiero y se determina el pronóstico de gastos de acuerdo con los ingresos proyectados en cuadros anteriores, los cuales tenemos:

**Tabla 25-4:** Cálculo proyección de gastos.

Gastos Administrativos	Cálculo Factor	Pronostico
Honorarios profesionales	$P = 300$	$P = 300$
Suministros y Materiales	$\frac{\text{Suministros y materiales}}{\text{Ventas 2016}} * 100$ $\frac{211.23 * 100}{9824.45} = 2.150\%$	$P = \text{Ventas al año}$ $* 2.150\%$
Mantenimiento y reparación	$\frac{\text{Mantenimiento y reparación}}{\text{Ventas 2016}} * 100$ $\frac{580.04 * 100}{9824.45} = 5.903\%$	$P = \text{Ventas al año}$ $* 5.903\%$
Administración	$\frac{\text{Administración}}{\text{Ventas 2016}} * 100$ $\frac{795.30 * 100}{9824.45} = 8.094\%$	$P = \text{Ventas al año}$ $* 8.094\%$

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

**Tabla 26-4:** Gastos varios.

Descripción	V. Anual
Servicios Básicos	500.00
Gastos Varios	100.00
<b>Total</b>	<b>600.00</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

**Tabla 27-4:** Gastos proyectados.

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	1.926.00	1.966.65	2.008.31	2.051.02	2.094.80
Honorarios profesionales	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Suministros y Materiales	216.48	221.89	227.44	233.12	238.95
Mantenimiento y reparación	594.45	609.32	624.55	640.16	656.17
Administración	815.06	835.44	856.33	877.73	899.68
Otros Gastos	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Servicios Básicos	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Gastos varios	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
<b>Total Gastos</b>	<b>2.526.00</b>	<b>2.566.65</b>	<b>2.608.31</b>	<b>2.651.02</b>	<b>2.694.80</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

**Tabla 28-4:** Determinación gastos de implantación de estrategias.

Descripción	Valor
Participación Ferias	48.00
Visitas entidades	60.00
Determinación y promoción de ventajas del producto.	20.00
Aplicación de cambios financieros y de recursos	50.00
Asesoría	300.00
Búsqueda de la diversificación.	50.00
Elaboración de la marca	200.00
Contratación de publicidad	250.00
Actividades para fomentar la unión	80.00
Contratación de capacitación en producción.	320.00
<b>Total</b>	<b>1.378.00</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

**Tabla 29-4:** Gastos de implantación de estrategias.

<b>Gastos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Participación en ferias	48.00	48.00	48.00	48.00	48.00
Visita a entidades	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Contratación de publicidad	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Actividades para fomentar unión	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Contratación de capacitación en producción	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00
Asesoría	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Determinación y promoción de ventajas del producto	20.00	-	-	-	-
Aplicación de cambios financieros y de recursos	50.00	-	-	-	-
Búsqueda de la diversificación	50.00	-	-	-	-
Elaboración de Marca	200.00	-	-	-	-
<b>Total Gastos</b>	<b>1.378.00</b>	<b>1.058.00</b>	<b>1.058.00</b>	<b>1.058.00</b>	<b>1.058.00</b>

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### 4.2.11.5. *Flujo de efectivo*

El flujo de efectivo, también llamado flujo de caja es la variación de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado, en el caso de nuestro análisis, corresponde a las entradas de efectivo de las ventas de los productos Asociación “Emprendedores 21 de abril” realiza, así como las cuentas por cobrar de las ventas a crédito y que se van recaudado día a día.

Para el primer año se ha considerado un crédito obtenido de una institución financiera por el monto de \$ 6.200,00 al mismo que se toma como ingreso para el cálculo del flujo de efectivo.

**Tabla 30-4:** Flujo de efectivo.

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Entradas</b>					
Ventas	10045.50	10271.52	10502.63	10738.94	10980.57
<b>Otras Entradas</b>					
Aporte capital	1000.00	-	-	-	-
Cuentas por cobrar	1838.00	1879.51	1921.80	1965.04	2009.26
Préstamo	6200.00	-	-	-	-
<b>Total Entradas</b>	<b>19083.50</b>	<b>12151.04</b>	<b>12424.44</b>	<b>12703.99</b>	<b>12989.82</b>
<b>Salidas</b>					
Compras	4457.38	4557.68	4660.22	4765.08	4872.29
Mano de obra	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
<b>Otras Salidas</b>					
Cuentas por pagar	887.85	-	-	-	-
Cuotas Préstamo	-	1947.54	1947.15	1946.73	1946.27
Gastos Administrativos	1926.00	1966.65	2008.31	2051.02	2094.80
Otros Gastos	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Gastos Implantación Estrategias	1378.00	1058.00	1058.00	1058.00	1058.00
Inversiones	6146.00	-	-	-	-
<b>Total Salidas</b>	<b>15795.23</b>	<b>10529.87</b>	<b>10673.68</b>	<b>10820.83</b>	<b>10971.36</b>
<b>Flujo de Efectivo Neto</b>	<b>3288.27</b>	<b>1621.17</b>	<b>1750.76</b>	<b>1883.16</b>	<b>2018.46</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

#### 4.2.11.6. Valor actual neto

Primero se establece la tasa de oportunidad que es dada por la tasa pasiva referencial emitida por el banco central la cual es de 5.70% para el mes de febrero del 2019.

El valor actual neto permite determinar la rentabilidad actual del efectivo, ya que al traer los valores al presente concluimos cuan rentable es la inversión.

Determinamos el VAN mediante el siguiente cálculo:

**Tabla 31-4:** Valor actual neto.

Año	Flujo de Efectivo	Factor 0.570	Entradas Actualizadas
1	3288.27	1.0570	3110.95
2	1621.17	1.1172	1451.03
3	1750.76	1.1809	1482.52
4	1883.16	1.2482	1508.64
5	2018.46	1.3194	1529.84
<b>Total</b>			<b>9082.98</b>

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

$$VAN = -Inversion Inicial + Flujos Actualizados$$

$$VAN = -6200 + 9082.98$$

$$VAN = 2882.98$$

Como se puede observar el valor actual neto de la inversión inicial de \$ 6.200,00 en relación con los flujos actualizados a valor presente luego de cinco años representa un valor de \$ 2882.98.

#### 4.2.11.7. Tasa interna de retorno

Se entiende por tasa interna de retorno aquella que hace que la diferencia entre el flujo de beneficios y los costos actualizados sea “0”; para el cálculo de la TIR es necesario determinar el flujo de caja. La tasa interna de retorno (TIR) representa la rentabilidad de los recursos comprometidos durante la vida de un proyecto de inversión. La TIR es la tasa de descuento, la cual se calcula de manera que el valor actual de los flujos de beneficio sea igual al valor actual de los flujos de inversión y de otros egresos.

La TIR nos da la idea de rentabilidad de la inversión, no depende de la tasa de descuento y debe ser mayor a uno o igual a cero.

$$TIR = \left( \frac{FCP_1 + FCP_2 + \dots}{Inversión Inicial} \right)^{\frac{FCP_1 + FCP_2 + \dots}{1XFCP_1 + 2XFCP_2 + \dots}} - 1$$

$$TIR = 23.22\%$$

**Tabla 32-4:** Tasa interna de retorno.

Año	Flujo de Efectivo	Factor 0.2322	Flujo Actualizado
1	3288.27	1.2322	2668.69
2	1621.17	1.5182	1067.80
3	1750.76	1.8707	935.87
4	1883.16	2.3050	816.97
5	2018.46	2.8402	710.68
<b>Total Flujo Actualizado</b>			<b>6.200.00</b>
<b>Inversión Inicial</b>			<b>-6200.00</b>
<b>Total</b>			<b>0.00</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2019.

Como se puede observar la tasa interna de retorno, se hace "0" al actualizar el flujo de efectivo de cada año por el factor de actualización de cada año, en este caso al quinto año el flujo de efectivo actualizado se hace cero comparado con el monto de la inversión inicial que es de \$ 6.200,00.

#### 4.2.11.8. Beneficio costo (B/C)

Para determinar la relación Beneficio/Costo, se calculan por separado los valores actuales de la corriente de beneficios, así como los valores actuales de la corriente de egresos.

A continuación, se determina el Beneficio /Costo mediante el siguiente cálculo:

**Tabla 33-4:** Beneficio / Costo.

Periodo	Entradas	Salidas	Factor 0.570	Entradas Actualizadas	Salidas Actualizadas
1	19083.50	15795.23	1.0570	18054.40	14943.45
2	12151.04	10529.87	1.1172	10875.85	9424.82
3	12424.44	10673.68	1.1809	10520.87	9038.35
4	12703.99	10820.83	1.2482	10177.47	8668.83
5	12989.82	10820.83	1.3194	9845.29	8201.36
<b>Total</b>				<b>59473.89</b>	<b>50276.81</b>

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".

Elaborado por: Mendoza, J.2019.



$$B/C = \frac{\sum \text{Ingresos Actualizados}}{\sum \text{Egresos Actualizados}}$$

$$B/C = \frac{59473.89}{50276.81}$$

$$B/C = 1.18$$

Por cada dólar de inversión, se obtiene 0,18 centavos de dólar de beneficio, frente al costo que se tiene que erogar para que la Asociación “Emprendedores 21 de abril” ejecute su proyecto de confección de sábanas.

#### 4.2.11.9. *Punto de equilibrio*

El punto de equilibrio o punto muerto es una herramienta clave para la toma de decisiones en la inversión de un proyecto como estrategia de gestión empresarial, en este sentido nos sirve como un indicador para ponderar el grado de solvencia de la asociación y su potencial de rentabilidad.

En concreto, el punto de equilibrio nos permitirá determinar cuál es el nivel preciso de ventas que Asociación “Emprendedores 21 de abril” necesita para poder cubrir el total de los gastos y costos, puesto que predice el punto de ventas anuales que se debe conseguir para no tener pérdidas y comenzar a disfrutar de beneficios.

Para esto, se determina primero los costos fijos y los costos variables en los que ha incurrido la asociación en un período de tiempo determinado, así como también como el valor de ventas en el mismo tiempo, así tenemos:

**Tabla 34-4:** Cálculo del punto de equilibrio.

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos Fijos</b>					
Honorarios profesionales	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Administración	815.06	835.44	856.33	877.73	899.68
Gastos Financieros	-	685.20	537.04	374.41	195.92
Gastos implantación estrategias	1378.00	1058.00	1058.00	1058.00	1058.00
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>2493.06</b>	<b>2878.64</b>	<b>2751.37</b>	<b>2610.14</b>	<b>2453.60</b>
<b>Costos Variables</b>					
Servicios Básicos	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Suministros y Materiales	216.48	221.89	227.44	233.12	238.95
Mantenimiento y reparación	594.45	609.32	624.55	640.16	656.17
Gastos varios	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Materia prima Directa e indirecta	4457.38	4557.68	4660.22	4765.08	4872.29
Mano de Obra	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
<b>Total Costos Variables</b>	<b>6268.31</b>	<b>6388.89</b>	<b>6512.21</b>	<b>6638.36</b>	<b>6767.41</b>
<b>Ventas</b>	<b>10070.06</b>	<b>10321.81</b>	<b>10579.86</b>	<b>10844.35</b>	<b>11115.46</b>

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

**Tabla 35-4:** Punto de equilibrio.

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Punto de Equilibrio</b>	6603.61	7554.89	7156.25	6729.75	6272.44

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

4.2.11.10. *Periodo de retorno de la inversión*

$$PRI = \frac{a + (b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año anterior del que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo Acumulado del año anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo del año en el que se recupera la inversión.

**Tabla 36-4:** Periodo de retorno de la inversión.

Año	Flujo de Efectivo	Flujo Acumulado
1	3288.27	3288.27
2	1621.17	4909.44
3	1750.76	6660.19
4	1883.16	8543.35
5	2018.46	10561.81
<b>Inversión Inicial</b>		<b>- 6200.00</b>

Fuente: Asociación “Emprendedores 21 de abril”.  
Elaborado por: Mendoza, J.2019.

$$PRI = \frac{2 + (6200.00 - 4909.44)}{6660.19}$$

$$PRI = 2.19$$

$$PRI = 2 \text{ Años, } 2 \text{ meses y } 10 \text{ días}$$

Como se puede observar, el período de recuperación de la inversión que se plantea realizar en la Asociación “Emprendedores 21 de abril”, es de 2 años, 2 meses y 10 días, por lo que es en el periodo óptimo debido a que está dentro de los años planificados.

#### 4.2.11.11. Estados financieros proforma

Los Estados financieros proforma, son estados que contienen en todo o en parte, uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera o los resultados de las operaciones si éstos acontecieran.

##### 4.2.11.11.1. Estado de situación financiera proyectado

**Tabla 37-4:** Estado de situación financiera proyectado.

<b>ACTIVOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Disponible</b>	3145.32	4735.69	6455.65	8308.01	10295.67
Caja	3145.32	4735.69	6455.65	8308.01	10295.67
<b>Exigible</b>	1879.51	1921.80	1965.04	2009.26	2054.46
Cuentas Por Cobrar	1879.51	1921.80	1965.04	2009.26	2054.46
<b>Realizable</b>	3.813,83	3.330,01	3.345,65	5.393,68	7.486,04
Inventario de Artículos Terminados	3773.89	3893.47	3751.68	2732.88	2620.16
<b>Activos Fijos</b>	117.836,65	114.912,96	111.989,26	109.065,57	106.141,88
Edificio	48.181,84	48.181,84	48.181,84	48.181,84	48.181,84
Maquinaria y Equipos	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00	4.150,00
Equipos de Computación	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Herramientas y Accesorios	276,00	276,00	276,00	276,00	276,00
(-) Depreciación Acumulada	-2.923,69	-5.847,38	-8.771,08	-11.694,77	-14.618,46
Terrenos	67.432,50	67.432,50	67.432,50	67.432,50	67.432,50
Otros Activos	800,00	600,00	400,00	200,00	-
Gastos de Instalación	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
(-) Amortización Acumulada	-200,00	-400,00	-600,00	-800,00	-1.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>127578.32</b>	<b>126237.67</b>	<b>124766.18</b>	<b>122551.07</b>	<b>121378.32</b>

<b>PASIVOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Largo Plazo</b>	6.200,00	4.859,35	3.387,86	1.172,75	-
Obligaciones Financieras	6.200,00	4.859,35	3.387,86	1.172,75	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>6200.00</b>	<b>4859.35</b>	<b>3387.86</b>	<b>1172.75</b>	<b>0.00</b>

<b>PATRIMONIO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Capital	110588.32	110588.32	110588.32	110588.32	110588.32
Aporte para Futura Capitalización	10790.00	10790.00	10790.00	10790.00	10790.00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>121378.32</b>	<b>121378.32</b>	<b>121378.32</b>	<b>121378.32</b>	<b>121378.32</b>

<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>127578.32</b>	<b>126237.67</b>	<b>124766.18</b>	<b>122551.07</b>	<b>121378.32</b>
--------------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Asociación "Emprendedores 21 de abril".  
Elaborado por: Mendoza, J.2019.

#### 4.2.11.11.2. Estado de resultados proyectado

**Tabla 38-4:** Estado de resultados proyectado.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	10070.06	10321.81	10579.86	10844.35	11115.46
-Costo de Ventas	4857.38	4957.68	5060.22	5165.08	5272.29
<b>=Utilidad bruta en Ventas</b>	<b>5212.68</b>	<b>5364.13</b>	<b>5519.64</b>	<b>5679.27</b>	<b>5843.17</b>
-Gastos administrativos	1926.00	1966.65	2008.31	2051.02	2094.80
-Gastos Financieros	-	685.20	537.04	374.41	195.92
-Otros Gastos	1978.00	1658.00	1658.00	1658.00	1658.00
<b>=Utilidad Neta</b>	<b>1308.68</b>	<b>1054.28</b>	<b>1316.29</b>	<b>1595.84</b>	<b>1894.45</b>

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### 4.2.11.12. Razones financieras

##### 4.2.11.12.1. Indicadores de liquidez

**Tabla 39-4:** Razones de liquidez.

<b>Razones de Liquidez</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Año</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Capital de trabajo neto	Activo Circulante- Pasivo Circulante	8941.67	10724.71	12376.92	13285.50	15236.44

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### **Interpretación:**

En los indicadores de liquidez se anticipa un excedente importante, por lo que se recomienda a la organización que se mantenga en los estándares establecidos por los expertos para utilizar la liquidez de una manera óptima, mientras que las razones están exentas de cálculo debido a que no se plantea un pasivo corriente dentro de los estados financieros.

#### 4.2.11.12.2. Indicadores de endeudamiento

**Tabla 40-4:** Razones de endeudamiento.

Razones de Endeudamiento	Fórmula	Año				
		1	2	3	4	5
Estructura de capital	Total Pasivo/Patrimonio	0.05	0.04	0.03	0.01	0.00
Nivel de endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total	4.86%	3.85%	2.72%	0.96%	0.00%

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### **Interpretación:**

En los indicadores de endeudamiento se mantienen bajos tanto la estructura del capital como el nivel de endeudamiento, lo que quiere decir que, pese a que se contrajo deuda externa con una institución financiera, la participación que tienen terceras personas en la organización se mantiene muy bajo lo que es beneficioso para la asociación.

#### 4.2.11.12.3. Indicadores de actividad

**Tabla 41-4:** Razones de actividad.

Razones de Actividad	Fórmula	Año				
		1	2	3	4	5
Rotación del activo	Ventas Netas/Activo Total	0.08	0.08	0.08	0.09	0.09
Rotación del activo Fijo	Ventas Netas/Activo Fijo	0.09	0.09	0.09	0.10	0.10
Rotación del activo Circulante	Ventas Netas/Activo Circulante	1.13	0.96	0.85	0.82	0.73

**Fuente:** Asociación “Emprendedores 21 de abril”.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### **Interpretación:**

Los indicadores de actividad demuestran que la rotación del activo que tiene a comparación de lo establecido anteriormente se mantiene, así también como la rotación del activo fijo que no tiene muchos cambios, pero con la existencia de liquidez muy alta el activo circulante frente a las ventas netas va decreciendo.

#### 4.2.11.12.4. Indicadores de rentabilidad

**Tabla 42-4:** Razones de rentabilidad.

Razones de rentabilidad	Fórmula	Año				
		1	2	3	4	5
Margen de utilidad neta	Utilidad neta/Ventas	13.00%	10.21%	12.44%	14.72%	17.04%
Rentabilidad de los activos	Utilidad neta/ Activo Total	1.03%	0.84%	1.06%	1.30%	1.56%
Rentabilidad del capital	Utilidad neta/Capital total	1.19%	0.95%	1.19%	1.44%	1.71%

**Fuente:** Asociación "Emprendedores 21 de abril".

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

#### **Interpretación:**

En los indicadores de rentabilidad el margen de utilidad neta se puede ver una mejora que se mantiene constante a través de los años y que demuestra la mejora de la organización en la habilidad de generar utilidades, más la rentabilidad de los activos y del capital se observa que, aunque la organización con el tiempo terminara aumentando sus indicadores, se tiene la obligación de mejorar con el fin de que la utilidad que se reciba tenga una participación importante frente a los activos a disposición y la inversión de las asociadas

#### 4.2.12. Cronograma de implantación de estrategias

**Tabla 43-4:** Cronograma de implantación de estrategias.

Concepto	Cronograma												V. Total	Responsables
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Participación Ferias													48.00	Administrador y Junta directiva
Visitas entidades													60.00	Administrador y Junta directiva
Determinación y promoción de ventajas del producto.													20.00	Administrador y Junta directiva
Contratación de asesoría externa.													150.00	Administrador y Junta directiva
Compra de maquinaria													4150.00	Administrador y Junta directiva
Adecuación de instalaciones													1000.00	Administrador y Junta directiva
Revisión de simuladores de créditos													Sin costo	Administrador y Junta directiva
Aplicación de cambios financieros y de recursos													50.00	Administrador y Junta directiva
Identificación de ideas para marca y publicidad													Sin costo	Administrador y Junta directiva
Asesoría para mantener y mejorar calidad del producto.													150.00	Administrador y Junta directiva
Búsqueda de la diversificación													50.00	Administrador y Junta directiva



Compra de útiles, accesorios y equipos de computación.															996.00	Administrador y Junta directiva
Revisar características de maquinaria en internet.															Sin costo	Administrador y Junta directiva
Elaboración de la marca															200.00	Administrador y Junta directiva
Contratación de publicidad															250.00	Administrador y Junta directiva
Compromiso de los miembros para participación de capacitaciones															Sin costo	Administrador y Junta directiva
Programas de capacitación de entidades públicas.															Sin costo	Administrador y Junta directiva
Actividades para fomentar la unión															80.00	Administrador y Junta directiva
Contratación de capacitación en producción															320.00	Administrador y Junta directiva
<b>Total de Presupuesto</b>															<b>7524.00</b>	<b>Junta General</b>

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Mendoza, J.2019.

El cronograma realizado toma en cuenta todos los elementos para el año 1, para el resto de los periodos se aplicará el mismo cronograma sin tomar en cuenta los siguientes puntos: determinación y promoción de ventajas del producto, compra de maquinaria, adecuación de instalaciones, revisión de simuladores de créditos, aplicación de cambios financieros y de recursos, identificación de ideas para marca y publicidad, búsqueda de la diversificación, compra de útiles, accesorios y equipos de computación., revisar características de maquinaria en internet y elaboración de la marca ya que son actividades que se plantea realizar una sola vez dentro de la presente planificación

## CONCLUSIONES

- El análisis situacional obtenido mediante el FODA y la recopilación de información interna ha permitido detectar que la organización tiene definido puntos a favor como su situación estructural y los activos a disposición, además de puntos en contra en temas de tecnología, capacitación y proyección de las finanzas.
- Al realizar el análisis financiero se ha obtenido que la posición del activo, pasivo y patrimonio tiene cambios importantes durante los años estudiados, mientras que en los indicadores financieros aplicados en la investigación se encuentran con resultados adversos.
- El plan financiero propuesto determina que las inversiones y estrategias a aplicarse en la organización, tendrán un impacto positivo según los diferentes métodos aplicados, donde se obtiene un incremento en la rentabilidad durante los años proyectados.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la organización que se realice un análisis situacional en el primer mes de cada periodo contable, para la elaboración de estrategias y así también se analice el cumplimiento de estas en el último mes de cada periodo.
- Se recomienda a la Asociación “Emprendedores 21 de abril” elaborar un análisis financiero a fin de que se tome en cuenta los cambios existentes de un periodo a otro de la posición financiera, y en base a ellos se tomen las medidas pertinentes para el crecimiento de la organización.
- Se recomienda a la organización aplicar el presente plan financiero, con la finalidad de aumentar su rentabilidad y consolidar a la organización con acciones y decisiones para su mejoramiento de su estado a través de los diferentes periodos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. (s.f). *Rentabilidad Empresarial: propuesta práctica de análisis y evaluación*.  
Obtenido de [https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/rentabilidad\\_empresarial.\\_propuesta](https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/rentabilidad_empresarial._propuesta)
- Amat, O. (2008). *Análisis de Estados Financieros: fundamentos y aplicaciones*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=\\_lQ8owaD1NwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=_lQ8owaD1NwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Arévalo, F. (Mayo de 2015). *Diseño de un modelo de planificación financiera y su relación en la rentabilidad para la empresa INDUPAC Cia. Ltda. Ambato, Ecuador*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato). Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1290/1/75920.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Obtenido de <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACI%C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. (3ª. ed.). Bogotá. McGraw-Hill.
- Carrión, C. (Marzo de 2017). *La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “Enrique Ullauri materiales de construcción cia. ltda.”, de la ciudad de Catamayo, de la provincia de Loja*. (Tesis de maestría, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6232/1/20T00824.pdf>
- Cipriano, L. (2014). *Administración estratégica*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/esPOCHsp/reader.action?docID=3227900&query=administracion+estrategica>
- Córdoba, M. (2014). *Análisis Financiero*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/esPOCHsp/reader.action?docID=4870512&query=analisis%2Bfinanciero>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Eugenio, J. (2013). *La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa INCUBANDINA S.A. Ambato, Ecuador*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3706/1/TA012-2013.pdf>

- Fagilde, C. (2009). *Presupuesto Empresarial*. Obtenido de <http://docplayer.es/12390350-Presupuesto-empresarial.html>
- Ferraz, P., Roman, C., Crespo, M., & Galban, C. (2013). *Planificación Financiera*. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=bRg-AQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=bRg-AQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- García, M. & Imbaquingo, A. (2017). *Diseño de una Planificación Financiera Estratégica para la empresa Sismode Cía. Ltda., y su evaluación*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8840/1/T-UCE-0005-001-2017.pdf>
- Gil Álvarez, A. (2013). *Introducción al Análisis Financiero*. (3ª. ed.) . Alicante. E. Club Universitario.
- Hernandez, L., & Coello, S. (2011). *El proceso de investigación científica*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3192826&query=el%2Bproceso%2Bde%2Binvestigacion%2Bcientifica>
- Hernandez, R, Fernandez, C & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=LuWJnzcagCMC&lpg=PP1&hl=es&pg=PA18#v=onepage&q&f=false>
- Lozano, A. (2009). *Presupuestos*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3180601&query=presupuestos%2B>
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3227698&query=planeacion%2Bfinanciera>
- Morillo, M. (2005). *Rentabilidad financiera y reducción de costos*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3159914&query=rntabilidad%2Bfinanciera%2B%2Breduccion%2Bde%2Bcostos>
- Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México D.F. McGraw-Hill.
- Prieto Hurtado, C. (2014). *Análisis Financiero*. Obtenido de <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>
- Quintero Pedraza, J. (2009). *Planificación Financiera*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>
- Ramos, I., & Tapia, S. (2017). *Análisis de la planificación financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa unitel s.a. del periodo 2015 -2016*.(Tesis de pregrado,

Universidad de Guayaquil). Obtenido de  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/24189/1/TESIS%20PLANIFICACION%20FINANCIERA%20RAMOS%20ISMENIA-TAPIA%20STEFANY.pdf>

Rondon, F. (2001). *Presupuesto: Teoría y Práctica Integrada*. Caracas, Venezuela. E. Frigor.




Santiesteban, Z., Fuentes, V., & Leyva, C. (2009). *Análisis de la rentabilidad económica: tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Obtenido de  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/espoehsp/reader.action?docID=3193616&query=An%25C3%25A1lisis%2Bde%2Bla%2Brentabilidad%2Becon%25C3%25B3mica%253A%2Btecnologia%2Bpropuesta%2Bpara%2Bincrementar%2Bla%2Beficiencia%2Bempresarial>.

Siguencia, C. (2015). *Planificación financiera para la generación de utilidades sostenibles aplicada a la empresa DISTRITONCAL S.A. Distribuidora La Troncal en el periodo 2015-2019*. (Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas). Obtenido de  
<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/11132/T-ESPE-048928.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Torres, H. (2014). *Administración estratégica*. Obtenido de  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/espoehsp/reader.action?docID=3227306&query=administracion%2Bestrategica>

## ANEXOS

### Anexo A : Registro Único de Contribuyentes (RUC)

 <b>REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES</b> <b>SOCIEDADES</b>			
NÚMERO RUC:	0691732428001		
RAZÓN SOCIAL:	ASOCIACION EMPRENDEDORES 21 DE ABRIL		
NOMBRE COMERCIAL:			
REPRESENTANTE LEGAL:	VIZUETE PEÑAFIEL LUCIA CONCEPCION		
CONTADOR:	CAIZA ORTIZ ROSANA JUANA		
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		
TIPO DE CONTRIBUYENTE:	POPULAR Y SOLIDARIO/ SECTOR DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA/ ASOCIATIVOS		
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	NO	CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N
NÚMERO:	SN		
FEC. NACIMIENTO:		FEC. INICIO ACTIVIDADES:	08/09/2010
FEC. INSCRIPCIÓN:	23/02/2011	FEC. ACTUALIZACIÓN:	28/03/2017
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>			
ACTIVIDADES DE COSTURA.			
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO</b>			
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: VELASCO Calle: AV. ANTONIO JOSE DE SUCRE Intersección: GALO PLAZA LAZO Referencia ubicación: DIAGONAL AL COLISEO DEL COLEGIO MALDONADO Celular: 0998109831 Email: asociacion2104@hotmail.com			
<b>DOMICILIO ESPECIAL</b>			
SN			
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>			
* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA			
Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en <a href="http://www.sri.gob.ec">www.sri.gob.ec</a> . Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.			
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	ABIERTOS	1
JURISDICCIÓN	1 ZONA 31 CHIMBORAZO	CERRADOS	0
			
Código: RIMRUC2018000734762			



**Anexo B: Certificado de autorización de funcionamiento**

superintendencia de  
**ECONOMÍA**  
POPULAR Y SOLIDARIA

Nº 000862

**CERTIFICADO DE AUTORIZACIÓN**  
201006523-0

201006523-0

Considerando, que la ASOCIACIÓN EMPRENDEDORES "21 DE ABRIL"

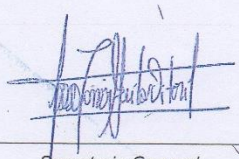
ha cumplido los requisitos legales y reglamentarios, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria otorga el presente Certificado de Autorización de Funcionamiento de la matriz, ubicada en ANTONIO JOSÉ DE SUCRE Y GALO PLAZA LASSO


del cantón RIOBAMBA  
provincia CHIMBORAZO

cuyo estatuto fue aprobado mediante Resolución No. SEPS-ROEPS-2013-004742, emitida por el señor Superintendente de Economía Popular y Solidaria con fecha 19 de Septiembre del 2013.

El presente Certificado deberá ser exhibido en lugar público y visible, según lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y su Reglamento General.

Quito D.M., a 05 de Mayo del 2015.

  
Secretario General

 FTCSO

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA  
Ofic: Portugal E10-47 y República de El Salvador - Telf: 394 6840



## Anexo C: Certificado de existencia legal

INSTITUTO NACIONAL DE  
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



### CERTIFICACIÓN

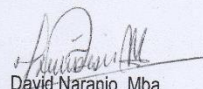
En mi calidad de Analista Provincial del Instituto de Economía Popular y Solidaria - IEPS en la Provincia de Chimborazo tengo a bien en **CERTIFICAR**:

Que La Asociación "Emprendedores 21 de Abril" con número de RUC: 0691732428001, es una organización legalmente constituida ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que viene trabajando en procesos del sector textil con personas de grupos vulnerables con la finalidad de mejorar los ingresos económicos de las familias del sector urbano marginal, dando la posibilidad a que nuevas personas se inserten a seguir fortaleciendo este emprendimiento. La Asociación viene trabajando hasta la actualidad demostrando el cumplimiento y realizando trabajos de calidad, como institución hemos dado seguimientos permanentes al proceso de trabajo que ellas realizan, fortaleciendo el proceso asociativo para que la asociación sea sostenible.

Es todo cuanto puedo certificar facultando a la Asociación hacer uso del presente documento para el trámite pertinente.

Riobamba, 23 de Noviembre de 2018

Atentamente,

  
David Naranjo Mba  
ANALISTA PROVINCIAL  
IEPS CHIMBORAZO

## Anexo D: Condiciones y simulador de crédito



### Preparado para:

Datos del cálculo de crédito

**Tipo de Crédito:** Para asociaciones

**Destino:** Activo Fijo

**Forma de Pago:** Anual

**Tasa:** 9.76 %

**Tasa Efectiva:** 9.76 %

**Monto Deseado:** \$ 6,000.

**Plazo:** 4 años

**Sistema de Amortización:** Cuota fija

**Fecha de emisión:** 09/03/2019

**NOTA:** "Recuerda, esta información es una simulación de crédito, para que te familiarices con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito"

Cuota	Saldo Capital	Capital	Interés	Seguro Desgravamen	Valor a Pagar
1	\$ 6,200.00	\$1,340.65	\$ 605,12	\$ 1,77	\$ 1.947,54
2	\$ 4,859.35	\$ 1,471.49	\$ 474,27	\$ 1,39	\$ 1.947,15
3	\$ 3,387.86	\$ 1,615.11	\$ 330,66	\$ 0,97	\$ 1.946,73
4	\$ 1,172.75	\$ 1,772.75	\$ 173,02	\$ 0,51	\$ 1.946,27

Av. Río Amazonas,  
Plataforma Gubernamental  
de Gestión Financiera  
Telf.: (593) 02 294-6500  
Quito - Ecuador

[www.banecuador.fin.ec](http://www.banecuador.fin.ec)

**Anexo E:** Encuesta miembros de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS



**Encuesta**

Encuesta dirigida a los miembros de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” de la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo.

**Objetivo:** Conocer el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” en administración y planificación.

**Sexo:** Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Nivel de Estudios:**

Básico \_\_\_\_\_ Bachillerato \_\_\_\_\_ Superior \_\_\_\_\_

1. ¿Como considera Ud. el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce Ud. si la asociación realiza una planificación y la socializa con los miembros?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce Ud. si la asociación utiliza herramientas técnicas para la administración de los recursos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Conoce Ud. si en la asociación se aplica algún tipo de control?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿La administración gestiona los recursos necesarios para el desarrollo de la asociación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce Ud. si la asociación realiza una prevención y proyección de sus finanzas y la socializa con los miembros?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce Ud. acerca de la misión y visión de la asociación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce Ud. acerca de los objetivos actuales de la organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**9. ¿Conoce Ud. acerca de las estrategias actuales de la organización?**

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10. Enumere según lo indicado:**

1  
Fortaleza \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1  
oportunidad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1  
debilidad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1  
amenaza \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11. ¿Considera Ud. importante prever y controlar las finanzas de la asociación?**

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**12. ¿Considera Ud. que una planificación financiera ayudara a mejorar el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”?**

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Anexo F:** Entrevista directivos de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS



**Entrevista**

Entrevista dirigida a la Ing. Lucia Vizuite y la Sra. Teresa Vásquez; Administradora y presidenta respectivamente de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” de la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo.

**Objetivo:** Conocer el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” en administración y planificación.

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Dignidad: \_\_\_\_\_

Nivel de Estudios: \_\_\_\_\_

1. Según sus responsabilidades: ¿cuáles son sus funciones que realiza en la Asociación “Emprendedores 21 de abril”
2. ¿Cada cuánto tiempo se instalan reuniones con los miembros de la asociación?
3. ¿Como considera Ud. el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”?
4. ¿Se realiza una planificación conjunta y socialización del plan al inicio de cada ejercicio fiscal?
5. ¿Dentro de la asociación algún tipo de control?
6. ¿Qué tipo acciones se toman para controlar los recursos existentes en la asociación?
7. ¿La asociación cuenta con una misión y visión actualizada?
8. ¿Cuáles son los objetivos actuales que tiene la organización?
9. ¿Cuáles son las estrategias actuales de tiene la organización?
10. Enumere una fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza que tiene actualmente la organización
11. ¿Como se maneja la información contable en la asociación?
12. ¿Se genera información interna para dar a conocer a los miembros?
13. ¿Cómo se realiza el proceso de obtención, elaboración y comercialización de los productos ofertados?
14. ¿Cuenta la asociación con una herramienta para manejar las finanzas?
15. Considera Ud. importante prever y controlar las finanzas de la asociación
16. ¿Considera Ud. que una planificación financiera ayudara a mejorar el estado actual de la Asociación “Emprendedores 21 de abril”?

## Anexo G: Entrevista a expertos



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS



### Entrevista

**Objetivo:** Conocer la opinión de expertos sobre la realización y aplicación de la planificación financiera en instituciones regidas bajo la SEPS.

Nombre: \_\_\_\_\_

Dignidad: \_\_\_\_\_

1. En sus palabras ¿qué es la planificación financiera?
2. ¿Cómo se realiza la planificación financiera en la institución?
3. ¿Cuánto tiempo conlleva el proceso de elaboración de la planificación financiera?
4. Bajo qué criterios se realiza la planificación financiera en la institución
5. Según su criterio ¿cuáles son los elementos más importantes para este tipo de planificación?
6. ¿Cuáles son los retos de planificar en una organización del sistema popular y solidario?
7. Según su criterio ¿cómo una organización del sistema popular y solidario debería realizar este tipo de planificación?